



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**Diagnóstico desde la perspectiva cultural de las prácticas cotidianas
de una organización. Un estudio de caso.**

Trabajo terminal
Que para obtener el grado de doctora
en Estudios Organizacionales

Presenta:
De Luna Martínez Diana

Directora:
Dra. Esther Morales Franco

INDICE

PRESENTACIÓN	5
Preámbulo	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Planteamiento del problema	11
Objetivo central de la investigación.....	18
Objetivos particulares	18
Postulados.....	19
Pertinencia teórica	21
Relevancia social.....	24
Viabilidad	24
La propuesta de investigación	25
La constitución de los capítulos	29
1. COMPONENTES TEÓRICOS PARA EL ANALISIS DE UNA SITUACIÓN PARTICULAR.....	34
1.1 La multicomplementariedad en el conocimiento.....	34
1.2 Metateoría, perspectiva global de análisis. La Antropología Social como mirada de sistema	38
1.3 Elementos teóricos para la creación de una matriz disciplinar	44
1.3.1 Administración	45
1.3.2 Teoría Organizacional.....	50
1.3.3 Los Estudios Organizacionales retoman el paradigma moderno.....	56
1.3.4 Estudios Organizacionales.....	59
1.4 Tres corrientes de los Estudios Organizacionales.....	61
1.4.1 Perspectiva Sociológica.....	62
1.4.2 La perspectiva cultural	65
1.4.3 Antropología de las Organizaciones.....	69
2. NECESIDADES TEÓRICAS, EMPÍRICAS Y REALIDADES QUE DEMANDAN UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA PARA LAS ORGANIZACIONES.	75
2.1 El concepto de cultura. Perspectivas antropológica y Organizacional	76

2.1.1	Inicios de la antropología (socio-cultural)	76
2.2	Cultura para tres niveles analíticos	81
2.2.1	Cultura como Variable Externa (El aspecto Ambiental)	81
2.2.2	Cultura como Abstracción (Variable Interior Dependiente e Independiente).....	86
2.2.3	Cultura semiótica (cultura como variable)	94
3.	FUNDAMENTOS METODOLOGÍCOS PARA UN CASO PARTICULAR.....	101
3.1.	La investigación y sus implicaciones metodológicas iniciales (paradigmas).....	101
3.2.	Estudios nomotéticos e ideográficos	108
3.3.	Herramientas metodológicas para la recopilación de datos	110
3.4.	Los grupos metodológicos: cualitativo y cuantitativo herramientas metodológicas..	122
3.5.	Validez y fiabilidad	128
3.6.	La muestra.....	129
3.7.	El censo en el caso concreto	130
3.8.	Resumen de la propuesta metodológica	132
	PARTE II. ESTUDIO DE CASO	134
4.	ANÁLISIS CONTEXTUAL DE “EGA MÉXICO”	134
4.1	Acciones preliminares, el contacto con la Empresa EGA México.....	136
4.2	Presentación. La Empresa EGA México en el tiempo y contexto general	137
4.3	La Empresa EGA México al paso del tiempo	140
4.4	Acerca del corporativo y consecuencias como parte del grupo EGA.....	149
4.5	Agentes externos que orientan hacia grandes cambios en la Empresa EGA México	157
4.5.1	Situación actual de la Empresa EGA México	158
4.5.2	Movimientos de reestructuración o finiquito de Empresa EGA México	165
4.6	Reestructuración mundial del grupo EGA	185
4.7	Conclusiones	187
5.	ANÁLISIS DE LA DINAMICA LABORAL COTIDIANA. EL CASO DE LA EMPRESA EGA MÉXICO.....	190
5.1.	Bases teóricas para el análisis de la dinámica laboral cotidiana	190
5.1.1.	Cultura: descripción y simbolismo	194
5.2.	Análisis de la dinámica laboral cotidiana Empresa EGA México	198

5.2.1. Los primeros pasos en la Empresa EGA México, y algunos de sus integrantes	198
5.2.2. Los conflictos laborales -¿contingencias?- que demandan cambios	216
5.2.3. Situaciones simbólicas que demuestran la estructura	243
5.2.4. Conclusiones	261
6 CONCLUSIONES GENERALES	268
BIBLIOGRAFÍA	277
ANEXOS	284
Galería de fotos	284
PREGUNTAS BASEY/O GUIA TEMATICA	288

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. MODELOS DE ORGANIZACIONES	10
Tabla 2. RESUMEN DE SISTEMATIZACIÓN PROPUESTA	29 y 74
Tabla 3. RELACIÓN ANTROPOLOGIA SOCIAL Y SISTEMA	45
Tabla 4. APORTACIONES TEORICAS DESDE EL PARADIGMA POSITIVISTA. ADMINISTRACIÓN	50
Tabla 5. APORTACIONES TEORICAS DESDE EL PARADIGMA POSITIVISTA. TEORIA ORGANIZACIONAL	56
Tabla 6. APORTACIONES DESDE EL PARADIGMA POSMODERNO	72
Tabla 7. DINAMICA LABORAL COTIDIANA	95
Tabla 8. TRES NIVELES ANALÍTICOS PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA	100
Tabla 9. TEORIAS EN EL PARADIGMA MODERNO Y POSMODERNO	104
Tabla 10. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL	106
Tabla 11. CARÁCTER NOMOTÉTICO E IDEOGRÁFICO	111
Tabla 12. OBSERVACIÓN	119
Tabla 13. EJEMPLO DE FICHA PERSONAL	120
Tabla 14. RELACIÓN DEL CENSO APLICADO	131

Tabla 15 USO DE LA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA “EMPRESA EGA MÉXICO”	134
Tabla 16. COMPAÑÍAS DEL GRUPO EGA.....	153
Tabla 17. CAPITALS EXISTENTES EN LA EMPRESA EGA.....	265

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. CONFIGURACIÓN GENERAL DEL DOCUMENTO.....	32
Figura 2. CONFIRGURACIÓN GENERAL DEL CAPITULO 1.....	33
Figura 3. CONFIGURACIÓN GENERAL DEL CAPITULO 2.....	33
Figura 4. CONFIGURACIÓN GENERAL DEL CAPITULO 3.....	34
Figura 5. CONFIGURACIÓN GENERAL DEL CAPITULO 4 Y 5.....	34
Figura 6. HISTORIAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA EGA.....	161
Figura 7. GASTOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA EGA.....	163
Figura 8. GASTOS EN REMUNERACIÓN AL PESONAL.....	165
Figura 9. EROGACIONES PRINCIPALES.....	165
Figura 10. RESUMEN FINANCIERO DE ENFRIAMIENTO.....	172
Figura 11. RESUMEN DE VENTAS REALIZADAS POR ENFRIAMIENTO.....	174
Figura 12. EROGACIONES PRINCIPALES DE ENFRIAMIENTO.....	175
Figura 13. REMUNERACIÓN AL PERSONAL DE ENFRIAMIENTO.....	176
Figura 14. MERCADO POSIBLE PARA ENFRIAMEINTO.....	178
Figura 15. PISO EMPRESA EGA.....	201
Figura 16. ORGANIGRAMA 2012.....	204
Figura 17. FORMAS EVIDENTES DE RELACIONARSE.....	206
Figura 18. FORMAS DE RELACIONARSE POR DEPARTAMENTOS.....	216
Figura 19. ORGANIGRAMA ACTUAL.....	223
Figura 20. RELACIONES GRUPALES.....	256
Figura 21. RELACIONES GRUPALES.....	258

PRESENTACIÓN

Las primeras líneas del apartado aluden a una redacción mayormente personal que hace referencia a breves explicaciones del por qué mi involucración al estudio de las organizaciones, estas mismas dan cabida y paso a una introducción formalmente dicha que comienza por la problematización temática a tratar. En otras palabras, el lector encontrará en las primeras líneas una narración personal y no el inicio de un reporte de investigación, pero el mismo da paso a la formalidad de los resultados investigativos.

Preámbulo

La instrucción académica recibida en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) particularmente en la disciplina de Antropología Social sentó en mí las bases y pasión para continuar mi formación alrededor del concepto de cultura, expectativa posible y cubierta con mi incorporación al posgrado de los Estudios Organizacionales, programa parte en la misma institución. En mi pensamiento el acercamiento a este posgrado ayudaría a acotar el concepto de cultura a un ámbito particular y definido, específicamente la organización. Sin embargo, con el paso del tiempo comprendí que hablar de organizaciones alude a espacios indefinidos con diversidad de objetivos e intenciones (por mencionar algunos), por lo que no fue reto menor el llevar dicho concepto a las organizaciones.

Una segunda intención de mi incorporación al posgrado y no por ello menos valiosa estaba en relación a haber comprendido que la vida social (comportamiento individual e interpersonal, apariencia, pensamientos) está mediada y/o hasta cierto punto determinada por las organizaciones, ahí trabajamos, ellas nos aceptan o discriminan, nos hacen diferenciar lo correcto de lo incorrecto, la eficiencia de la deficiencia¹, entre otros, bajo dicha premisa, qué me aportarían los Estudios Organizacionales. Junto con esta segunda intención y

¹ “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado- deberá otorgar su permiso oficial”. (Amitai, 1993:1)

medianamente comprendiendo cómo funcionan las organizaciones -empresas en mi experiencia personal- en un sentido administrativo, imaginé que sería posible o relativamente sencillo conjugar las aportaciones de la administración a mi conocimiento de la antropología social para comprender y/o en su caso modificar las organizaciones en aras de una mejor calidad de vida, es decir organizaciones que sean incluyentes en el sentido amplio de la palabra y que no sean limitantes para la expresión del ser humano.

El primer choque enfrentado al inicio del camino en el posgrado fue a causa del desconocimiento del lenguaje básico utilizado por los administradores, palabras como racionalidad, cultura y objetivos tienen significados antagónicos para los administradores (que eran mayoritariamente los alumnos del posgrado) y los antropólogos sociales. Este tipo de dificultades se subsanaban con la integración disciplinaria que desde los Estudios Organizaciones como campo multidisciplinario y particularmente el posgrado del mismo nombre impartido por la UAM busca consolidar para el análisis y comprensión de las organizaciones, en palabras sencillas la antropología social tiene cabida y particularmente el concepto de cultura cuenta con una ya importante tradición en los Estudios Organizacionales, por lo que mi presencia cobraba sentido.

INTRODUCCIÓN

Para los Estudios Organizacionales encargados también de las organizaciones y/o empresas, su concepción del objeto de estudio es diferente al de la administración. Mientras que los Estudios Organizacionales buscan la comprensión y/o explicación de la organización y del fenómeno organizacional (no necesariamente acotado a un espacio físico -empresa-), la administración busca transformar las empresas con miras a su mejora en un sentido económico. Los Estudios Organizacionales se conciben como un campo multidisciplinario que busca nutrirse con base en el conocimiento que otras disciplinas han generado, y crece sabiéndose un campo aún en proceso; por su parte la administración aunque también utiliza el conocimiento generado por otras disciplinas su

incorporación está en la creación de técnicas y procedimientos orientados a la mejora de las organizaciones concibiendo que ellas pueden llegar a un lugar óptimo.

En resumen, mientras que los Estudios Organizacionales buscan la comprensión y explicación del fenómeno organizacional, la administración utiliza técnicas y procedimientos en miras de la transformación de las empresas hacia un mejor estado. Bajo dicho panorama es posible trabajar para llevar la antropología social a las organizaciones, en este caso particular al análisis de una empresa.

A pesar de que en los Estudios Organizacionales es relevante el concepto de cultura, lo que busca el siguiente trabajo aunque también dependiendo del concepto está alrededor de comprender una situación particular a través de la observación de sus diversas variables y/o elementos que la atraviesan o sustentan. En este sentido, no es una tesis que busque únicamente representar el concepto de cultura, sino que está orientada a la muestra de la complejidad. Apelando a Bourdieu con su exposición de *hecho social*², para el concepto de cultura es posible atribuir más de una noción, bajo dicho supuesto y aunque para los Estudios Organizacionales la cultura es un concepto, desde la antropología social y particularmente en este trabajo se busca que la asunción de la cultura sea ejemplificativa con el seguimiento de la complejidad de la vida laboral cotidiana como lo que cultura es, o bien, como ese *todo* que sustenta y/o delinea actividades y pensamientos. No se encontrará alusión directa al concepto en un sentido particular como pueden ser los objetos, rituales u otra representación de la cultura.

El concepto de cultura es utilizado como un herramienta que permite la observación y comprensión de la situación particular, y en donde además con base en el conocimiento generado por los estudios organizacionales y la

² El concepto de *hecho social* expuesto por Bourdieu tiene su origen en Durkheim quien lo describe como: "Un hecho social es toda manera de hacer, fijada o no, susceptible de ejercer una coacción exterior sobre el individuo; o bien, que es general en la extensión de una sociedad dada; conservando una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales" (Durkheim, 1973: 29)

administración se logra una interpretación que va más allá de lo que desde la antropología social se podría dar a conocer. La antropología social a través del concepto de cultura y su principal herramienta metodológica, el estudio de caso brindan las condiciones para poder conocer e interpretar lo particular, además con ayuda con los campos disciplinarios antes mencionados se puede analizar profundamente algunas situaciones y/o líneas temáticas claramente definidas desde la teoría ya gestada.

El conocimiento de una situación particular (en esta investigación la descripción cultural de una empresa) se logra con un estudio de caso³ que como principal herramienta de la antropología social y también utilizada por los Estudios Organizacionales es primordial para el reporte de lo que *el otro* hace, observa y piensa. Respondiendo a la metodología del estudio de caso, la redacción de la investigación considera literalmente lo dicho por los entrevistados, buscando respetar cada una de sus expresiones y proporcionando al lector la mayor fidelidad posible; el investigador aporta la interpretación contextual de los hechos y las entrevistas, ambos sirven como referentes que sitúan al lector en el caso. Además:

Para la visión de la antropología, interesada en documentar la visión de los actores, la entrevista cualitativa se vincula con el estudio de la cultura, ya sea de comunidades específicas o de grupos sociales más amplios; concentrándose en los procesos de comunicación, los que difícilmente pueden aprehenderse con las técnicas tradicionales de la investigación social. (Vela en Tarrés, 2008:66)

Es una investigación que responde a dos grandes acciones traslapadas: trasladar la información que los entrevistados reportan y; la interpretación del investigador respecto las palabras del entrevistado y el contexto, reconociendo que son

³ Según la clasificación Eckstein (1975) para los estudios de caso es un estudio "configurativo-ideográfico en que el material es básicamente descriptivo y provee de pistas acerca de las relaciones entre elementos, pero no guarda una relación directa o intencionada con planteamientos teóricos más generales. (Gunderman en Tarrés, 2008: 261)

aportaciones (de forma inherente subjetivas) del investigador-entrevistador como interpretaciones de las situaciones.

En el caso particular, la empresa se eligió por sus características propias: una empresa aunque pequeña por número de empleados, con un importante manejo financiero, e interrelacionada con diversas entidades alrededor del mundo. Estas características se correspondían con el espacio particular de interés, una empresa transnacional de importancia para su rubro. El acceso a las instalaciones y trabajo investigativo que comprendió observación, entrevistas y observación participante fue posible gracias a la accesibilidad y contribución de todo el personal.

Analizada desde la teoría es una empresa que (como muchas en el país) oscila según la clasificación de Barba (2000) (Ver tabla 1) entre la modernidad y la posmodernidad pues cuenta con características de ambas, incluso si (como fue la idea inicial) se juzga sin conocerla a fondo: es una empresa que aunque trabaja todo el tiempo interrelacionada con empresas y empleados de primer mundo de diversos países, prevalecen en ella características de modernidad como la necesidad de control, el individualismo y relaciones jerárquicas. El análisis de la empresa EGA México, es un ejemplo claro del peso que la *cultura nacional* impone a un espacio determinado pues a pesar de que la mayoría de sus relaciones son para el extranjero y en el idioma inglés, el trabajo responde a mexicanos y costumbres gestadas en el mismo país.

Tabla 1. MODELOS DE ORGANIZACIONES

	Modernas	Posmodernas	Empresa Y México
Poder	Control	Autocontrol	Control
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible	Flexible
Decisiones	Individual	Colectiva	Individual
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida	Ambos
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso	Satisfacción
Plazo	Largo	Corto/largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas	Jerárquicas
Organización	Dualidad (separación)	Integración de diseño y	Integración de diseño

Tabla 1. MODELOS DE ORGANIZACIONES

industrial	diseño/ejecución)	ejecución	y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas	Económicas
Objetivos	Utilidad	Expansión	Utilidad

FUENTE: Barba (2000:17).

La organización como espacio interrelacionado con el exterior que la rodea debe cubrir las necesidades para el cumplimiento de objetivos, lo que la sitúa en el paradigma de la modernidad caracterizando este punto como uno de los que da certidumbre en la actuación que se presenta en su interior. Esta manera de observación implícita el hecho de que los objetivos se consiguen, ya que de lo contrario se pondría en duda su existencia. Es decir, respondiendo a la idea de la modernidad, la organización está cumpliendo un papel social pues, orienta sus medios para lograr su función social determinada. Entiéndase la organización como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad “(Hall, 1996: 33)

El acercamiento a la empresa fue posible gracias a contactos de amistades, mi acceso a realizar la investigación fue sin complicaciones, permitió la obtención de información (documentación), observación de la vida laboral (en aspectos formales e informales) y en algunos casos intervención, todo ello a lo largo de un periodo aproximado de 28 meses.

Planteamiento del problema

Las empresas y/u organizaciones son creadas para el cumplimiento de objetivos⁴ particulares por lo que su preocupación y esfuerzos están orientados hacia ello, su incumplimiento pone en riesgo su existencia, es decir, en el logro de objetivos radica su sobrevivencia. Cualesquiera que sean los objetivos, toda empresa u organización los tiene y en la medida de lo posible gestiona y/o controla sus quehaceres para lograrlos. Bajo dichas afirmaciones los integrantes de las empresas tienen o deben contribuir con acciones particulares para que a manera de sistema⁵aporten para el objetivo (s) final, de ello también depende que se mantengan en dicha organización, pues en términos idóneos quien no cumpla con la parte correspondiente para el logro de objetivos debe ser reorientado o finiquitado de su relación laboral. En una lectura simple el cumplimiento de los objetivos laborales debería ser claro para todos sus integrantes de tal manera que realicen su parte correspondiente y basándose en su mejor y mayor esfuerzo constante.

La complejidad en el cumplimiento de objetivos laborales comienza cuando se analiza más allá de lo que en términos ideales *debería de ser*, por mencionar algunos ejemplos, no todas las empresas tienen claridad respecto sus objetivos, otras tantas no le dan a conocer a sus integrantes las actividades que deben realizar para llegar al cumplimiento del objetivo general, no existe documentación pertinente que le diga al ejecutante las particularidades de la empresa, el personal que cubre un puesto (función) no es el ideal para realizar la función, el personal trabaja bajo su mayor esfuerzo pero no es suficiente, etc. estas son algunas de las cuestiones que en términos administrativos suceden en las organizaciones y que de alguna manera o bien de manera convencional, son características que generan un incumplimiento de objetivos.

⁴ Entiéndase *objetivo* como el fin o propósito a cumplir (en sentido amplio) de manera individual o en compañía de más (organización) *Organización*, entiéndase como la coordinación de esfuerzos para alcanzar objetivos; como acción –verbo-; organing como proceso organizado.

⁵ Conjunto de elementos interrelacionados que forman una totalidad que busca un objetivo o fin particular.

Aunado a lo anterior y en donde se busca situar mayormente la problemática en relación al cumplimiento de objetivos está el comportamiento de los individuos al interior de las empresa, si bien el comportamiento debe o puede estar mediado por los lineamientos (si existen) de la empresa, éstos son insuficientes ante la complejidad del ser humano en sus características inherentes y sociales.

Como parte de la administración a manera de disciplina pero también en su acción pragmática es sabido que la sola documentación de procedimientos y/o lineamientos generales para las empresas es tema insuficiente para su cumplimiento. En este sentido, quien está a cargo de que los objetivos empresariales se cumplan debe valerse o adoptar mayores alternativas que la sola documentación, sin embargo y aunado a lo anterior la comprensión de la documentación y/o de esas maneras alternativas para la gestión será siempre interpretada por los usuarios dando como resultado diversas formas en el entendimiento, hacer y por ende en el cumplimiento de objetivos.

Sea de cualquiera manera, el cumplimiento de objetivos es prioridad para que la empresa y/u organización continúe con su funcionamiento, bajo dicha premisa el interés investigativo está alrededor de observar cómo es que en una empresa particular se consiguen los objetivos planeados o su cercanía a ellos, considerando que puede o no tener documentación que aluda a ello, y que sus ejecutores y tomadores de decisiones son individuos que en forma también particular optan por acciones y decisiones atravesadas por múltiples variables como puede ser su beneficio (particular y no empresarial) en temas económicos, crecimiento, familiar, etc. Los individuos no sólo están en una organización para seguir lineamientos sino que...

La organización, en tanto espacio complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción – política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así

sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se constituyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras –físicas y legales-, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia. (Montaño, 2004:5)

Estas formas particulares en que se organiza una empresa u organización son lo que en términos analíticos se describe como dinámica laboral cotidiana, noción con la que se busca atrapar, entender y describir cómo se llega al cumplimiento de objetivos. La descripción de la dinámica laboral cotidiana es una parte importante y un tanto equiparable a la descripción analítica de cultura organizacional que presenta Smirchis, la organización es cultura y puede analizarse en términos de sus aspectos expresivos, de ideas y símbolos. (1983) el análisis y descripción de la dinámica laboral cotidiana es la parte fundamental o basal para aludir a una cultura dentro de las organizaciones.

Entonces, la observación de cómo llegar al cumplimiento de los objetivos (consolidados o no) resulta particular para cada organización considerando que cada una es productora de su propia cultura como una lógica de actuación. A la manera de Goffman (1997) se habla de *puesta en escena* al considera que los individuos toman un papel de actores en cada rol social que realizan, pues su actuación y reacción están en función de la misma situación, conocimiento sobre ella y el lugar donde se encuentran (casa, oficina, taller, cine, etc.) logrando con su acción y la del resto de los individuos (que están también tomando un papel demandado) particularidades en cada espacio, pues son ellos -y no *otros*- los realizadores de esa actuación, tan es así que en el caso de las organizaciones, incluso a pesar de la reglamentación formal que busca orientar las actividades éstas se vuelven particulares en el espacio y basados en la(s) persona(s) que lleva a cabo la práctica.

Siguiendo la idea de Goffman arriba mencionada, si los actores de una organización se mueven en función de sus conocimientos, es necesario decir que este conocimiento se gesta mínimamente por dos vías: lo que el individuo entiende como (para este caso) empresa según sus experiencias previas, pero también el conocimiento que va acumulando en el día a día dentro de su espacio laboral.

Aunque de forma un tanto determinista, sirva el ejemplo siguiente para ilustrar las ideas anteriores. Primeramente, si como parte de su conocimiento y/o saber hacer el individuo comprende que a una empresa se va a trabajar con base en los lineamientos de la misma, su comportamiento al menos inicial será acorde a dicha idea, pero si para él significa una oportunidad para lucrar (por mencionar alguna), su comportamiento se orientará hacia dicho objetivo. Para la segunda vía, el comportamiento que exista en el interior de la empresa resultado de la actuación de la mayoría de sus integrantes (su cultura) será la pauta a seguir de sus nuevos adeptos. Es decir, si existe una situación laxa, el nuevo integrante aprenderá a comportarse de esta manera, incluso como método de adaptación.

En el comportamiento de los actores sociales en el interior de una empresa está implícita la cultura de la misma y también es la que sirve como base para su continuidad y aprehensión de los nuevos adeptos que tras su seguimiento y/o adaptación reproducirán la cultura.

Por lo anterior, el objetivo central de investigación es analizar la construcción y reconstrucción de la dinámica laboral cotidiana de los actores sociales como componente en el cumplimiento de objetivos organizacionales. La dinámica laboral cotidiana es la constructora de la propia lógica de actuación pero también es la que constituye las partes del sistema como un todo integrado. En ella observamos tanto la cultura como lo que la organización es, pero también es a través de ella que la organización funciona y cobra relevancia hacia el exterior en calidad de espacio sistémico.

Situando el tema investigativo en el contexto académico y apelando a disciplinas, escuelas o temáticas que con sus bases establecidas puedan dar respuestas al análisis, sobresale la disciplina de la administración dado que ella es la que se ocupa de que en el interior de las empresas se lleven a cabo los objetivos con el mínimo de recursos y con ello conseguir empresas exitosas en términos económicos, sin embargo y como se comentó líneas anteriores la investigación busca situarse más allá de lo económico y lograr atrapar la dinámica laboral cotidiana como la productora y/o la base para continuar con las actividades y con ello el cumplimiento o acercamiento al logro de objetivos.

Si el análisis busca situarse alrededor de lo que para el ámbito organizacional se entiende como cultura, es entonces ésta la prioridad académica en donde se sitúa la investigación, sin embargo cabe resaltar un par de acotaciones, según Barba y Solis (1997) la cultura organizacional se puede definir de las siguientes maneras:

Primero, como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen. Segundo, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Tercero, como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo. Por último, la cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma. (Barba y Solis, 1997:vii)

Estando de acuerdo con las anteriores clasificaciones para la cultura organizacional y recuperando que en el ámbito son las mayormente utilizadas, se aporta que las acepciones suelen ser insuficientes cuando se comparan con los temas que atribuyen Smircich (1983) para el concepto y la diversidad de formas de abordaje: *compartivemanagement*, *corporate culture*, *organizationalcognition*, *organizationalsymbolism*, *unconsciousprocesses and organization*, aunado con lo anterior, cultura como variable o como metáfora y/o como variable dependiente o independiente, externa o interna. El trabajo de Smircich logra atrapar la

complejidad que desde el ámbito de la antropología social se da a la cultura, además de su relación con las organizaciones. Sin embargo para desagregar los conceptos anteriores y/o recurrir a su origen se retoma al concepto de cultura desde la antropología social. Cultura desde la antropología social tiene diversos significados, uno de los más utilizados es...

aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre. (Tylor en Kahn 1975: 29)

Pese a ser la base en donde se sitúa la investigación al ser un concepto que apela por rescatar la totalidad de los espacios o bien su complejidad atravesada por múltiples variables como las productoras de su propia lógica, la antropología y su principal concepto únicamente apelan por la comprensión de los espacios a través de la descripción resultado de su principal herramienta metodológica, el estudio de caso.

Complementando las definiciones anteriores y apelando a la base de cultura desde la antropología social se presenta la siguiente definición: “cultura es una estructuración de rasgos, discursos, valores y hábitos que sirven para desarrollarnos en una comunidad definida y que son transmitidos socialmente a través de las interrelaciones existentes en la organización como sistema sociocultural” (De Luna, 2011:36) ella en primer momento será en donde para el ámbito académico se sitúa la investigación y que dará como resultado la descripción del espacio particular y el inicio a la respuesta de cómo se logran los objetivos. Agregado a la descripción, existe la necesidad analítica de realizar una investigación que vaya más allá de la descripción cultural y que logre el aprovechamiento de elementos teóricos que desde el ámbito organizacional se han gestado, son los campos multidisciplinarios de la teoría organizacional y

estudios organizacionales quienes se han dedicado al análisis de las organizaciones.

La posibilidad de gozne entre los campos disciplinarios dedicados al ámbito organizacional y la cultura desde la antropología social dadas sus propias particularidades, niveles, herramientas y formas particulares de entender la realidad es posible a través de la observación con base en sistemas, es decir la utilización de la Teoría de Sistemas como metateoría que enlace los anteriores. Se entiende por teoría de sistemas al estudio de los entes desde cualquier disciplina, lo que permite que al utilizar dicha mirada tengan cabida más de una de ellas. En la década de 1950 fue el biólogo y filósofo Ludwingvo Bertalanffy quien consolida la Teoría General de los Sistemas al entender que los objetos de la física, la biología, la astronomía y la sociología forman sistemas, es decir son un conjunto de partes organizadas. La base consolidada por Bertalanffy sirve como plataforma para que en las ciencias sociales se integre la idea con autores como Parsons y Buckley.

La teoría general de sistemas se caracteriza por un conjunto de cosas que se relacionan entre sí y con el medio, se contienen a través de una estructura y posee cierto ordenamiento. Tales cualidades permiten que sea posible su utilización como una metateoría que puede contener una o varias teorías, es decir es de utilidad para varios campos especializados.

Además de la utilización de la teoría general de sistemas a manera de metateoría para la complementación analítica entre la cultura desde la antropología social y el ámbito organizacional con sus aportaciones teóricas gestadas, se recurre a la definición de Münch (1999) planteando la creación de *una teoría voluntarista de la acción* que permite la intervención de diversas disciplinas, escuelas y/o conceptos que ayuden al análisis. Münch (1999) retoma como principal punto de partida las nociones de Parsons expuestas en *La estructura de la acción social* (1968), en el presente se sigue al primer autor por la aceptación de la utilización de teorías que pueden llegar a ser contrarias en el análisis investigativo. Además, se considera que la acción empírica en sí misma interrelaciona diversas corrientes teóricas que

pueden ser observadas a través de varios niveles analíticos, teorías, escuelas y/o conceptos. En otras palabras, como el objetivo de estudio enfatiza principalmente en la dinámica laboral cotidiana de los actores sociales, el análisis del espacio será a través de lo que teóricamente ayude a explicar cómo dicha dinámica gesta un espacio sistémico que crea su propia lógica y logra sus objetivos particulares, no importando que en términos estrictos las herramientas analíticas no correspondan a la misma teoría o disciplina pues es el uso de la metateoría como también se posibilita la idea expuesta por Münch.

Objetivo central de la investigación

- **Analizar la dinámica laboral cotidiana como guía orientadora para el cumplimiento de objetivos organizacionales con base en una *teoría voluntarista de la acción*.**

Objetivos particulares

- Conocer el desarrollo de la organización a través de su historia y la relación de ello para el cumplimiento de objetivos como parte de un espacio mayor.
- Describir la organización como espacio cerrado que cuenta con su propia dinámica como guía orientadora para la acción. O bien como la productora de su cultura para el cumplimiento de objetivos.

La investigación presentada es de carácter descriptivo ya que “identifica características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables de investigación”. (Méndez, 2001:137). Con la finalidad de acotar mayormente el estudio en sus pretensiones se formulan las siguientes hipótesis en los tres niveles analíticos: teórico, metodológico y empírico.

Postulados

- *Teórica.* La utilización y/o aplicación de una (única) teoría brinda elementos insuficientes para dar cuenta de la realidad que viven los actores sociales en el interior de una organización.
- *Metodológica.* En el estudio y análisis de las organizaciones se requiere del uso de una metodología, o sistematización de la misma para reportar los elementos relevantes de la particularidad.
- *Empírica.* El comportamiento de los individuos en el interior de una organización⁶ es consecuencia de la cultura que existe en el espacio.

A la manera de Droysen (Mardones y Ursua, s/f: 71), la investigación sigue la pretensión de comprender -y como lo menciona también Simmel- a través de la empatía o particularmente comprender los sentimientos, pensamientos y valores de un espacio particular, en un momento y contexto determinados. Es decir, la comprensión de los actores sociales en su espacio laboral y sus reacciones frente a las situaciones cotidianas.

Particularmente se sigue el círculo de Verstehen y...

La regla hermenéutica de que el todo se debe entender a partir de lo particular y lo particular a partir del todo, procede de la antigua retórica y ha sido transmitida por la hermenéutica moderna del arte de hablar al arte de comprender. Aquí como allí, se presenta una relación circular. La anticipación, del sentido en el que todo es captado, viene a través de la comprensión explícita de que las partes que son determinadas desde el todo, a su vez también determinan el todo. (Mardones y Ursua, s/f: 71).

El método de Verstehen pone en el centro los conceptos de explicar-describir para dar solución a los objetivos y/o postulados planteados. Metodológicamente el instrumental (entrevistas, observación) a utilizar se sitúa bajo una perspectiva del *análisis de contenido cualitativo* el que como parte primordial para la investigación

⁶ La investigación se sustenta en un estudio de caso que refiere a una *empresa*.

pragmática considera el contexto (momento) en el que se hacen las menciones y/o se suscitan los eventos.

De forma resumida y retomando a Windelband la investigación se presenta como ideográfica, es decir no buscando ni basada en las leyes generales, sino dedicada a la comprensión y realce de las particularidades. (Mardones y Ursua, s/f: 23) a través de la descripción y análisis de las situaciones que se presentan en el espacio laboral. Dada la particularidad del estudio, la metodología no es fruto de manera directa de las tradicionales teleológicas o hermenéuticas (retomando las tradiciones Aristotélica y Galileana) en relación al método científico (problema, conjetura y refutación) como resultado de las ciencias naturales. Sin embargo y no por ello, pierde su carácter de científicidad pues la ambivalencia metodológica entre las ciencias naturales y sociales cuenta con la misma valía.

Para que la investigación demuestre carácter científico, con base en Popper (Mardones y Ursua, s/f: 23) se observa que: el conocimiento es hipotético o conjetural; se busca aprender de los errores al retomar la teoría que se ha gestado alrededor de las organizaciones; aprender sistemáticamente de los errores cometidos, hablar de ellos y criticarlos; una aproximación crítica respecto nuestros propios juicios; refutar nuestra propia teoría; crítica a otros teóricos; defensa de la teoría que se está utilizando; toma el mundo empírico que permite la refutación.

La metodología a utilizar comienza con el estudio de caso en él que se agregan: entrevistas, observación y observación participante; además, consulta de documentación formal e intervención⁷. Toda la información obtenida con base en las herramientas mencionadas es analizada bajo una perspectiva cualitativa.

Justificación

La oportunidad de dicha investigación versa en tres espacios: la pertinencia teórica abordada desde los Estudios Organizacionales; la relevancia social, de

⁷ La utilización de herramientas metodológicas serán mayormente abordadas (explicadas en lo teórico y su utilización) en el capítulo 3. FUNDAMENTOS METODOLOGÍCOS PARA UN CASO PARTICULAR.

donde se destaca la importancia del estudio; y la viabilidad con respecto a la posibilidad de obtención de los resultados para llevar a cabo el estudio. Estos tres puntos justifican la investigación y buscan un impacto al concluirse los objetivos particulares, el análisis y la revelación de resultados. Finalmente, como resultado del logro de objetivos se consigue una contribución al estudio de las organizaciones.

Pertinencia teórica

La contribución existente respecto el estudio de las organizaciones ha sido mayormente abordada desde una perspectiva formal, administrativa o en busca de la mejora continua tomando como referente los objetivos desde la propia administración de las empresas, es decir, una perspectiva funcionalista basada en el capitalismo. La base de la teoría capitalista de Marx es que el trabajo colectivo o mano de obra son pilares del mundo social... la característica principal del sistema capitalista es el enfrentamiento entre los interés del capital y los intereses de los trabajadores". (Hatch, Jo 1997: 31), característica que denota en primera instancia que el capitalismo cuenta poca o nula atención a los empleados, sus perspectivas y necesidades socialmente construidas e inherentes. Sin embargo, bajo una aportación complementaria a la cita anterior, en el enfrentamiento entre los intereses del capital y los intereses de los trabajadores no se encuentran éstos solos y polarizados sino que son mediados por gamas de diversas variables como: intereses, sentimientos, relaciones personales, emociones, etcétera y es justo en la indagatoria de las variables mencionadas en donde cobra relevancia el estudio y aporta en relación a una visión escueta del capitalismo.

Poco se ha escrito acerca del funcionamiento en las organizaciones considerando que las formas del quehacer organizacional son respuesta de muchos más factores que los deseados desde la parte formal o administrativa, estas formas que son particulares para cada espacio contienen cualidades subjetivas difíciles de observar y cuantificar dada la diversidad de los involucrados. Aunado a lo anterior, destaca el hecho que en las empresas u organizaciones casi siempre

intentan inhibir las prácticas usuales (cotidianas no formales) sin considerar que éstas pueden ser actividades primordiales para la realización de objetivos formales o buscados por la administración de la empresa. Esto dirige la investigación al juego suscitado y necesario de abordar en investigaciones que refieran a las formas utilizadas y funcionales para el cumplimiento de objetivos resultado de la propia dinámica laboral cotidiana, y que no necesariamente son respaldadas por la organizacional de manera formal. Básicamente se busca dar cuenta de una realidad específica expresada y vivida por sus actores, con ello, se busca contribuir con la generación de nuevo conocimiento de un espacio particular que contribuya a los Estudios Organizacionales y ayude a la consolidación del Posgrado en donde se adscribe dicha investigación.

Tanto las empresas privadas como las organizaciones gubernamentales muestran preocupación por diseñar estructuras organizacionales funcionales y documentación que impacten de manera directa para la realización de objetivos. Sin embargo, en el caso particular, ésta parece estar alejada de las verdaderas actividades laborales al no ser parte y sustento de las mismas. La estructura organizacional y la poca documentación creada por la administración no causan los efectos primordiales que deberían cumplir, lo cual nos habla de la necesidad de indagar en las formas guía y/o particularidades respecto el cumplimiento de objetivos laborales. En palabras de Naime (2004)

Desenmascarar a las organizaciones significa descubrir sus rasgos reales más allá de organigramas, manuales o políticas descritas formalmente; implica descifrar las características reales en su comportamiento, en su integración y en su operación debido a que cada organización tiene códigos de comportamiento no escritos y que los estudios organizacionales deben descifrar. (Naime en Montaña, 2004:58)

El sólo diseño estructural y/o documental con que se cuenta en las empresas no es suficiente para *controlar* o *garantizar* lo que espera el ápice estratégico o la demanda misma del objetivo empresarial, por ello es necesario indagar acerca de lo que sucede en la dinámica laboral en su calidad compleja que responde a la

misma característica del ser humano. Dicho de otra manera, las organizaciones funcionan a través de seres humanos que de manera inherente se caracterizan por ser complejos; bajo dicho panorama de complejidad que asume que las organizaciones están mediadas por seres humanos, parece insuficiente reportar una situación particular únicamente bajo una perspectiva disciplinaria y/o para un solo fin, observar la complejidad o la vida real que se vive de manera cotidiana está relacionada con múltiples variables o temas de tal forma que la teoría ortodoxa posiblemente será insuficiente para dar explicaciones de la totalidad (persona y espacios), reconociendo lo anterior, el trabajo presentado es un intento por asir dicha complejidad desde el propio espacio de la realidad (mediado por diversas variables y temas) en donde intervienen diversas variables que desde una teoría es imposible explicar, considerando lo anterior tiene cabida realizar estudios que se aventuren a romper con la utilización de modelos o esquemas habitualmente utilizados para dar paso a metateorías que asuman explicaciones desde diversas perspectivas. “Esto significa que el estudio de una organización siempre va a estar sujeto a distintas ópticas las cuales pueden partir de varios supuestos que lleven a tener concepciones diferentes sobre una misma realidad organizacional”. (Naime en Montaño, 2004:58)

Reconociéndose los estudios organizacionales como un campo multidisciplinario aun en desarrollo, estudios que hagan alusión a organizaciones particulares o procesos organizacionales tendrán siempre cabida para enriquecer el conocimiento gestado alrededor de las organizaciones.

Si bien existen ya una importante cantidad de estudios que refieren a la cultura dentro de las organizaciones, la investigación presentada aunque parte del mismo concepto, su perspectiva es diferente (en relación a lo común) ya que busca mostrar la cultura a través de la conceptualización de sistema o como lo hacen los investigadores desde la antropología social: un intento por conocer la realidad desde su complejidad y en donde tiene cabida la variedad de ópticas para el enriquecimiento de la descripción de la realidad.

Relevancia social

Realizar estudios de espacios particulares es relevante en sí mismo al dar a conocer realidades que para quienes no somos parte de ella, de no ser a través de la lectura de lo reportado serían espacios inexistentes y/o inaccesibles para un conocimiento más a fondo y reflexivo.

Conocer una empresa a través de la descripción de la vida cotidiana es una herramienta que al aludir al detalle y particularmente desde una mirada de sistema invita a la mejora desde diversas perspectivas y para diferentes objetivos. Partiendo de que una empresa presta servicios, emplea, contrata proveedores, suma impuestos, da prestaciones, etcétera cabe mencionar que su existencia y/o permanencia es relevante socialmente para muchos más espacios y personas que quienes se encuentra físicamente en ella, en tal panorama y retomando la idea anterior, este tipo de investigaciones se convierten en herramientas que pueden cubrir objetivos que impacten de manera favorable a la empresa y todos los implicados dentro y fuera de ella. Dicho de otra manera, mostrar una realidad particular es un ejemplo que puede ser utilizado para diversos fines, desde la prosperidad de las empresas hasta la mejor calidad de vida de los implicados y por tanto el benéfico efecto social.

El uso de la antropología social como metodología para la investigación indagatoria y análisis de los espacios particulares es una herramienta potencial para y acompañada de la epistemología de la disciplina se consolide el conocimiento como aportación a la académica y la vida laboral.

Viabilidad

La investigación fue posible en primer momento por relacionarme con la gerente de contabilidad de la empresa, esta relación y buena voluntad de María fue el primer paso para comenzar la investigación. En un segundo momento la apertura que tuve gracias al director general hizo posible que me incorporara a la empresa en calidad de investigadora externa y apoyo administrativo a la empresa.

Que el director general me permitiera realizar la investigación y lo comunicara con el resto del personal fue el inicio de una bienvenida cordial a la empresa que me llevó a estar cercana por aproximadamente tres años. El que la comunicación fluyera de manera continua permitió que el trabajo fuera realizado a través de escuchar, observar y también en algunos casos de la participación activa para generar documentación y/o opinar para la resolución de alguna problemática. Tener acceso a la empresa y casi a la mayoría de situaciones por las que atravesó permitió que la investigación posibilite una perspectiva fiel (aunque reconociendo la subjetividad de los involucrados –entrevistados y entrevistadora-) de lo que se vive en ella y como la perciben sus propios actores.

En un sentido técnico fue posible entrevistar al 100% del personal en más de una ocasiones según fue requerido para términos de la investigación y para realizar trabajos internos como parte del apoyo que brinde a la empresa pero también según se necesitó, el libre acceso a la organización y a los involucrados tuvo una duración aproximada de 36 meses.

Mi propia experiencia realizando entrevistas abiertas para conocer la dinámica laboral y realizar análisis de la cultura organizacional facilitó la obtención de información, aunado a ello, la vasta literatura que desde los Estudios Organizacionales hace referencia a retratar espacios laborales, uso de diversos paradigmas y/o teorías hace posible que en un sentido académico la investigación tuviera posibilidades diversas para su abordaje teórico.

La propuesta de investigación

Para el siguiente planteamiento se vuelve indispensable recordar el objetivo de la investigación **analizar la dinámica laboral cotidiana como guía orientadora para el cumplimiento de objetivos organizacionales con base en una *teoría voluntarista de la acción*** aunque parece un objetivo sencillo de resolver, la finalidad que se encuentra detrás de ello es el reconocimiento de la complejidad para el ámbito organizacional y el papel del ser humano en el interior de la organización. Por una parte, hablar de complejidad puede implicar un panorama

inalcanzable, más aun para el ámbito de la investigación, por otra parte aunque se reconoce que el ser humano y el ámbito organizacional son espacios complejos, poco se ha hecho por asumir la característica en espacios académicos destinados a la practicidad. Siendo una pretensión bastante elevada, la intención es poner sobre la mesa de investigación un panorama analítico que cuando menos haga referencia a la complejidad o realidad total en relación con la organización.

El cumplimiento de objetivos de la empresa de análisis (así como la mayoría de ellas) están determinados con base en términos sociales que se vinculan con su razón de ser. En el caso particular se analiza una empresa que aunque con objetivos (en sentido estratégico) claros, su principal ejercicio está alrededor del incremento de ganancias, de tal manera que sus objetivos pueden ser relegados a la búsqueda de la ganancia económica. Es decir, puede desviar sus objetivos en dependencia del ambiente para una obtención económica que no se vincula directamente con los objetivos y/o no existe un reemplazamiento o modificación de los mismos; en ocasiones solo reacciona al ambiente. Es por ello, que se vuelve necesario considerar la existencia de elementos externos a la empresa (como influyentes en el cumplimiento de objetivos laborales) como los que en buena medida pueden determinar su cumplimiento o no de objetivos. Para transparentar la idea, por ejemplo si la empresa tiene dentro de sus objetivos estratégicos el incremento de clientes potenciales, se convierte en una prioridad la relación que mantenga en el mercado para conseguir su objetivo. Sin embargo, pueden desatender dichas oportunidades frente a un posible cliente potencial.

Para lograr el análisis alrededor del objetivo de investigación pero asumiendo que en ella de forma inherente está la relación con el exterior, se plantea la utilización de una matriz disciplinar que considera una metateoría y teorías. La metateoría cumplirá la función de asumir elementos teóricos que ayudarán para el análisis de lo observado en la realidad.

Para la creación de la metateoría la disciplina a la que se recurre considerando que es la allegada al tema por su comprensión holística es la antropología social. Aunado a dicha disciplina el segundo gran planteamiento, no por ello menos

importante, es la idea de sistema. La imbricación de planteamientos básicos de la antropología social y la idea de sistema (los que serán explicados posteriormente) serán la base sobre la cual se sienta la gran propuesta de investigación.

La finalidad de la imbricación de ambos temas es la comprensión de los hechos desde la relación de los sistemas sociales. Por una parte la antropología se enfoca en el objeto de estudio para observar sus relaciones (internas y externas) y por otro lado, la idea de sistema busca el reconocimiento de la influencia de los sistemas (unos con otros). En términos estrictos, es la metateoría en donde se sitúan los elementos teóricos (Administración, Teoría Organizacional y Estudios Organizacionales principalmente)

Esta metateoría permitirá la comprensión de múltiples relaciones, por ejemplo elementos culturales imbricados con temas de poder, temas de estrategia, ellos cercanamente relacionados con temas políticos, y además cada una de estas relaciones entrecruzada con el resto elementos temáticos; y múltiples niveles, individuos con individuos, individuos con grupos, grupos con organizaciones, organizaciones con naciones y no por ello, excluyente a la relación de niveles como el individual frente a lo nacional o lo individual frente lo internacional. De la misma manera que lo que se ha nombrado como múltiples relaciones, es necesario comprender que los niveles estarán en todo momento presentes. La acotación de la complejidad está en función del objetivo que se busca analizar es decir, cómo en la organización y la especificidad de investigación se acumulan diversas temáticas y niveles. Lo realmente importante es el reconocimiento y su consideración para el espacio y tiempo de análisis.

La metateoría estará creada por definiciones de cultura, tal concepto es la base sobre la que se desarrolla la antropología social, como se ha mencionado líneas arriba la característica de dicha disciplina es su capacidad de interpretar de manera holística, por ello la metateoría que se busca realizar considera diversos conceptos de cultura pero todos ellos enfocados (tras su sistematización) para orientar la investigación bajo dicha mirada. De manera sistematizada componen lo que se postula como los niveles analíticos. (1) el estudio de la organización en sus

relaciones con agentes externos (ambiente), en este momento de análisis se busca poder dar cuenta de las relaciones que guarda la empresa de estudio con otras empresa como proveedores y/o filiales, la finalidad está en el reconocimiento de dichas relaciones como determinantes para el cumplimiento de objetivos laborales.

Cultura interior (2) o cultura como abstracción, el elemento en donde se sitúa la investigación, la que particularmente es al interior de la dinámica laboral cotidiana. Cultura como abstracción tiene la finalidad de definir los objetivos organizacionales (de manera interna) así como la descripción de la manera en cómo se llevan a cabo, para ello, teóricamente se busca la consolidación del concepto de dinámica laboral cotidiana.

(3) Cultura semiótica en donde se buscan los términos culturales significativos y/o el reconocimiento de prácticas que son muestras de que en la empresa existe una manera particular que se crea e interpreta en el interior bajo sus propios lineamientos o criterios. Gilberto Giménez (2007) la denomina cultura semiótica. Mi propuesta de investigación que sustentan teóricamente el análisis se representa de la siguiente.

Tabla 2. RESUMEN DE SISTEMATIZACIÓN PROPUESTA	
Metateoría (sistema-antropología)	Ideas principales de corrientes/escuelas.
Cultura exterior (Giménez 2007)	Diferencias culturales (Allaire, 1992); (Barba 1997); (Giménez, 2007); (Hofstede,1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983)
	La toma de decisiones se encuentra alrededor de diversos intereses.(March y Olsen, 1979)(Simon, 1988)
	La organización es influenciada por el exterior y se adecua al ambiente. (Clegg y Hardy 1996); (Lawrence y Lorsch, 1969); (Pugh, 1997); (Woodward, 1975)
	Procesos inconscientes y/o estructuras mentales (Allaire, 1992); Hofstede, 1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983)
	Modelos adoptados a través de la experiencia (Hofstede,1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983); (Allaire, 1992)
Cultura como abstracción	Las organizaciones se pueden comprender a través del entendimiento de sus partes.(De faria,1997); (Watkins, 1991)

Tabla 2. RESUMEN DE SISTEMATIZACIÓN PROPUESTA	
(Giménez 2007)	La constitución de las partes como posibilidad armónica y sin posibilidades de cambio. (Malinowski, 1974);(Radcliffe- Brown 1952)
	Necesidad de la reconstrucción de la perspectiva teórica cultural. Mirada holística
	El ser humano es capaz y responde a estímulos que le parezcan convenientes. (Herzberg 1966)
	Conceptos de campo y habitus. (Bourdieu, 1977)
	La necesidad de realizar investigaciones en el nivel micro. Rescate de lo particular. (Powell y DiMaggio, 2001)
	Importancia de lo informal como parte esencial del espacio cotidiano.(Schvarstein, 2004)
	La toma de decisiones se encuentra alrededor de diversos intereses. (Simon, 1988)
Cultura semiótica (Giménez 2007)	El individuo con características subjetivas que no se puede omitir.
	Conceptos de Capital (Bourdieu 1983)
	Características de la cultura: intencional, convencional, estructural, referencia y contextual (Thompson, 1998)
Fuente, elaboración propia, con base en autores citados	

Para continuar con elementos teóricos las presentes líneas dan paso a lo que en términos culturales creará la metateoría para posteriormente llevar todos los elementos a su imbricación con el caso de estudio.

La constitución de los capítulos

Para lograr el conocimiento y documentación de las particularidades de la empresa de análisis la Empresa EGA, la investigación se sitúa principalmente en el carácter empírico que se busca sustentar o explicar a través de la teoría que desde las disciplinas involucradas en el ámbito de las organizaciones tienen respuestas a lo vivido y/o observado. Para ello, se presenta un esbozo gráfico del contenido del documento que se compone esencialmente en tres partes: teoría, metodología y caso de estudio. Ver figura 1.

Existen dos capítulos teóricos, el primero en donde se exponen algunos de los principales temas que desde el ámbito de las organizaciones son aplicados para el caso particular, y el segundo donde se plantea la necesidad de ampliar los estudios o investigaciones con la introducción de diversas disciplinas que considerando lo observado en el ámbito empírico se requieran para dar explicaciones en sí mismo, este carácter multidisciplinario puede ser atrapado si se considera como base la antropología social dado su carácter de visión holística. Ver figuras 2 y 3. Un tercer capítulo está dedicado a planteamientos metodológicos generales así como la metodología de elección para dar respuesta a la pregunta de investigación, el uso de herramientas y el tratamiento de la información. Figura 4.

Finalmente se presentan dos capítulos en relación al estudio de caso, en el primero de ellos se presentan antecedentes de la organizacional (su historia), así como su espacio de pertenencia mayor (su corporativo en el extranjero) y la forma en que éste influye de manera inevitable en la vida laboral cotidiana en la Empresa EGA". Figura 5. En el segundo se dan a conocer las características particulares de las personas, su forma de relacionarse y cómo es que ello crea y prospera una forma particular de trabajar que finalmente logra el cumplimiento de objetivos laborales. Figura 5.

Figura 1. Configuración general del documento.

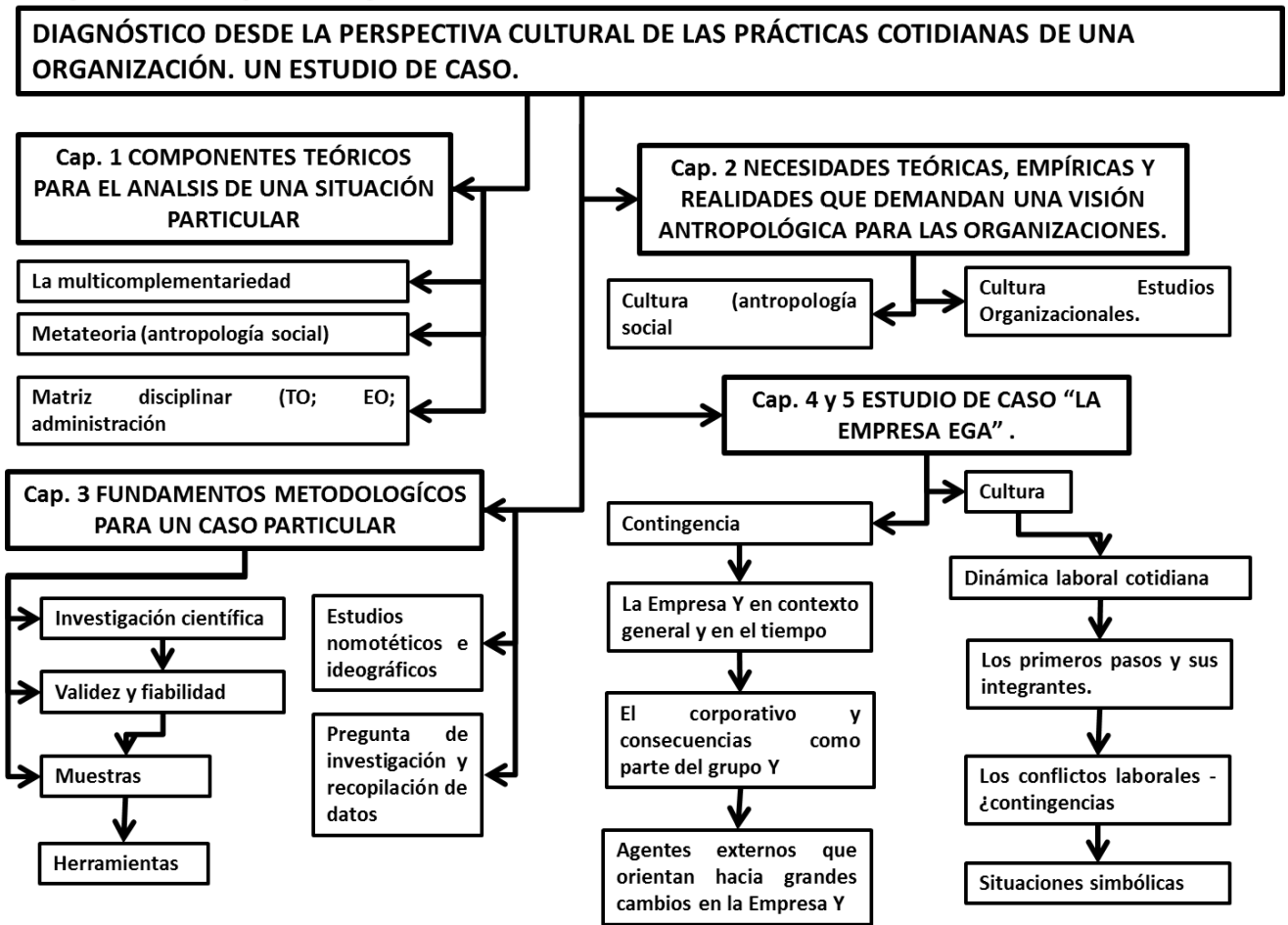


Figura 2. Configuración general del capítulo I.

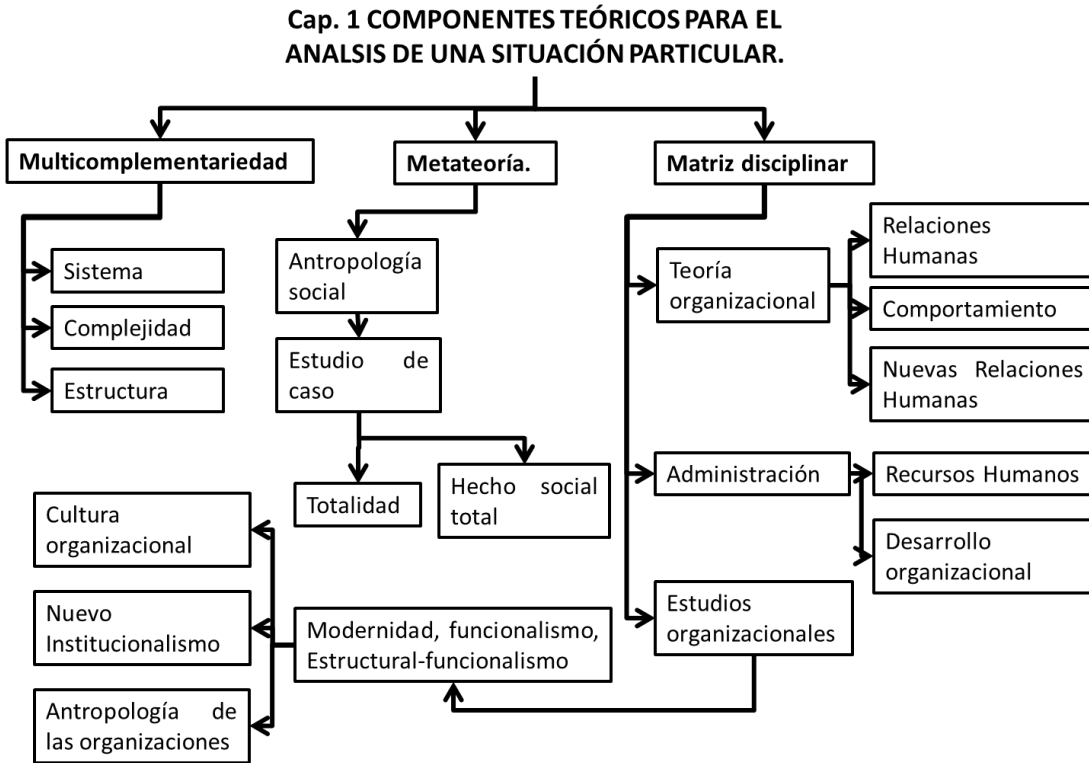


Figura 3. Configuración general del capítulo II.

Cap. 2 NECESIDADES TEÓRICAS, EMPÍRICAS Y REALIDADES QUE DEMANDAN UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA PARA LAS ORGANIZACIONES.

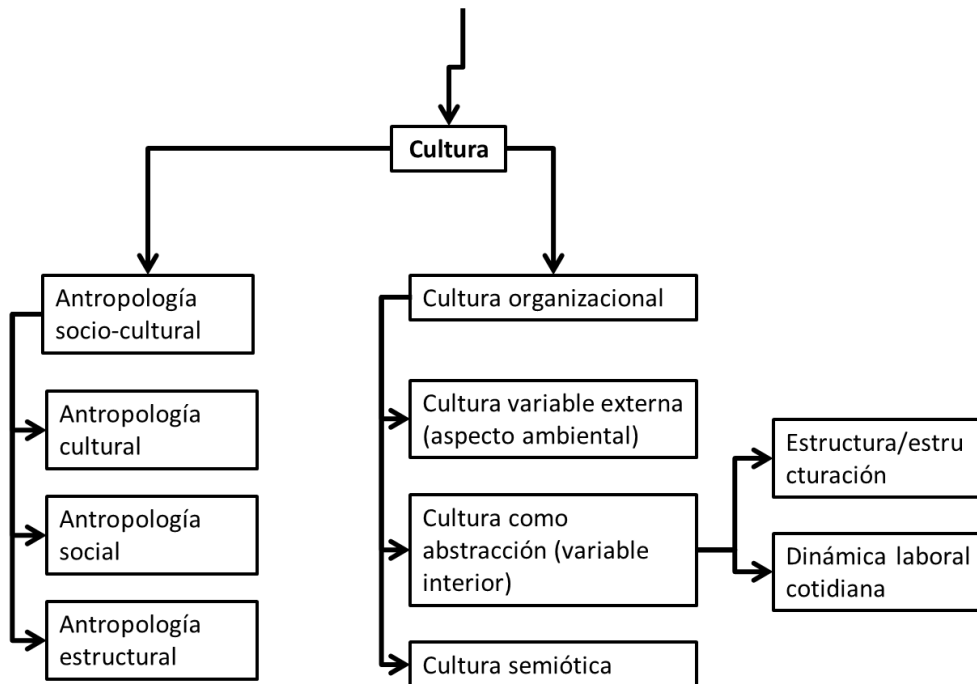


Figura 4. Configuración general del capítulo III.

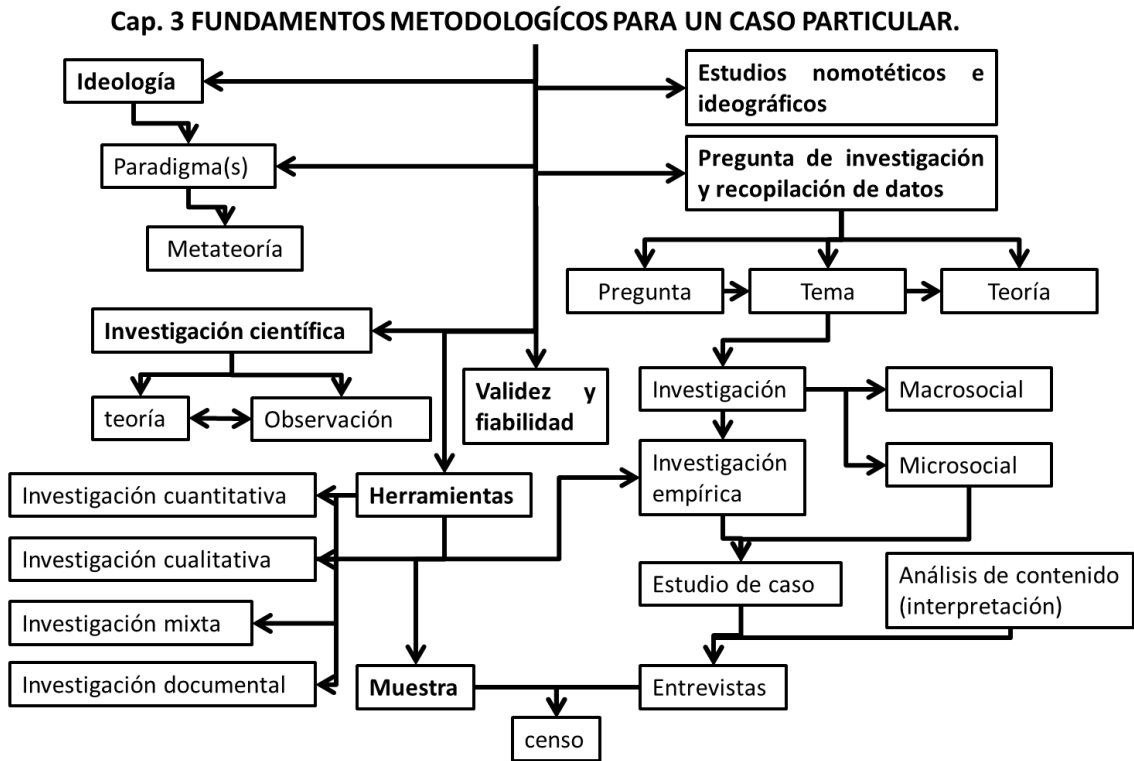
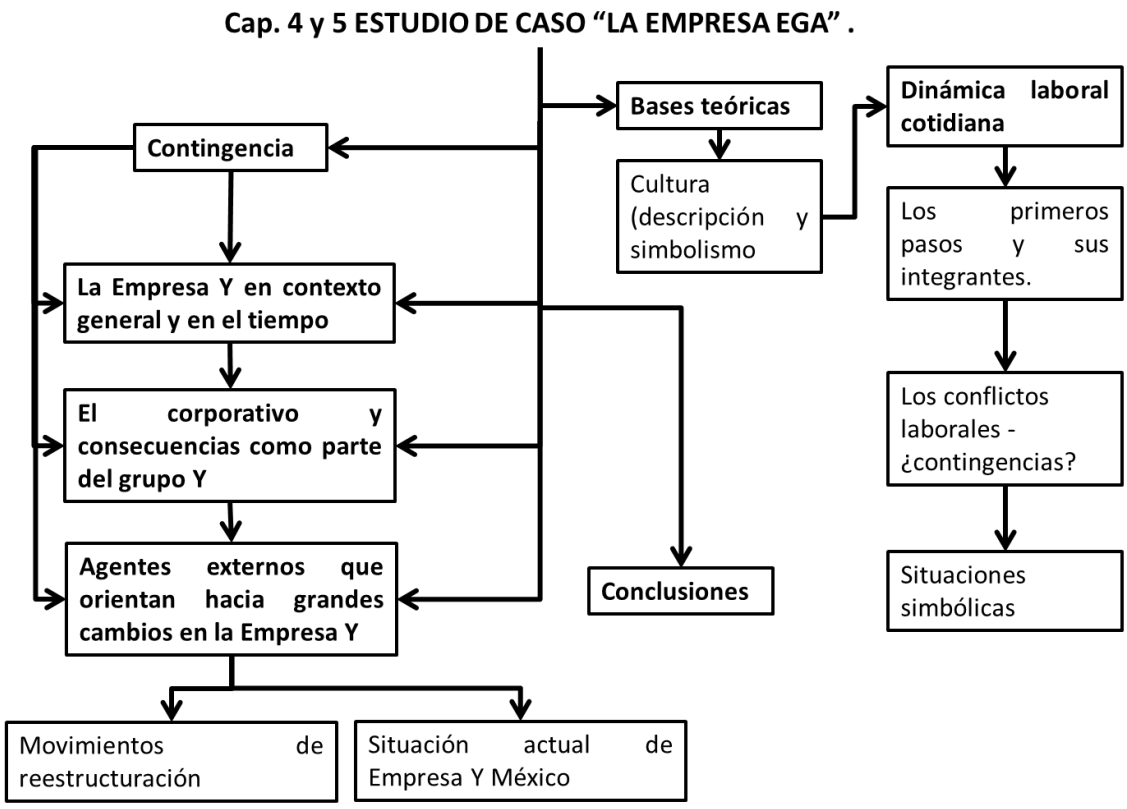


Figura 5. Configuración general de los capítulos IV y V.



1. COMPONENTES TEÓRICOS PARA EL ANALISIS DE UNA SITUACIÓN PARTICULAR.

La investigación presentada tiene como finalidad conocer la situación particular que cotidianamente se vive en el interior de una organización, principalmente en la actuación de su personal frente al cumplimiento de objetivos laborales. De manera sintética el objetivo se describe en las siguientes líneas **analizar la dinámica laboral cotidiana como guía orientadora para el cumplimiento de objetivos organizacionales con base en una *teoría voluntarista de la acción***. Dada la complejidad tanto en el ámbito de estudio de las organizaciones, en las organizaciones mismas, su subsistencia, su quehacer cotidiano, e intervención humana, esta última siempre matizada por interminables gamas de acciones, decisiones, pensamientos y reacciones, no es tarea fácil lograr un acercamiento descriptivo; ni menos una sistematización de herramientas teórico metodológicas que permitan su reproducción para otros casos de investigación.

El objetivo de investigación está limitado a la descripción de una situación particular; la aportación teórica que se busca realizar está en función del uso de las herramientas metodológicas y su sistematización que principalmente desde los Estudios Organizacionales en su carácter de campo multidisciplinario ha aportado para la investigación de las organizaciones.

1.1 La multicomplementariedad en el conocimiento

De forma a priori para el contexto teórico se apela a la necesidad de investigaciones que a través de la complementariedad entre campo disciplinario, disciplina, escuela, perspectiva y/o herramienta metodológica den cuenta de la complejidad de la realidad. Dicho de otra manera, la realidad que viven los actores sociales en cualquiera de sus espacios de interacción está rebasada por lo que desde un campo disciplinario, disciplina o escuela puedan observar, es por ello que de forma independiente a lo que se busca analizar se habla de la necesidad

de que las investigaciones sean alimentadas desde diversas ópticas, más aun cuando éstas toman como referencia lo observado en el ambiente empírico.

Gusdorf (1960) declara que la interdisciplinariedad no es un tema nuevo. Los sofistas y los romanos incorporan en su aprendizaje la necesidad de una enseñanza integral. Por parte de la filosofía, hacia 1627 son Galileo, Descartes y Francis Bacon quienes también disertan acerca de la necesidad de trabajar bajo la interdisciplinariedad, en este mismo contexto Jean Amos Komenski en 1637 reconoce que una ciencia no puede constituirse aisladamente, en 1646 Leibniz menciona que es necesario aunar los trabajos en vez de realizar estudios aislados.

En el siglo XIII el proyecto de los *enciclopedistas* fue el principal representante de la idea de interdisciplinariedad ya que trabajan bajo la perspectiva de dos grandes ramas: *trívium* (gramática, retórica y dialéctica) y complementada con *quadrivium* (aritmética, geometría, astronomía y música). Esta pedagogía (humanismo tradicional) se mantuvo hasta la época del renacimiento bajo la tutela del colegio jesuita. Sin embargo, fue durante el periodo de 1760-1770 que se destruyó.

En el siglo XIX queda olvidada la idea de interdisciplinariedad o complementariedad para sostener los estudios en lo cuantitativo, adoptando con ello la idea de que mientras más se lea acerca de un tema más se sabe de él, esta forma de generación de conocimiento y/o aprendizaje es multidisciplinariedad por yuxtaposición o por acumulación, es decir nutrida desde su mismo panorama.

Además de que los elementos cuantitativos cuentan con excesiva confiabilidad. (Chanlat, 1984) E. du Bois Reymond (1812-1896) comenta que la especialización da como resultado un sesgo en relación al conocimiento, ya que el interés está puesto sólo en un objetivo y bajo una misma lente; además de alejarse del mundo real tras desarrollar abstracciones que entre otras cosas, olvidan el aspecto humano en sus capacidades afectivas y simbólicas.

En el contexto contemporáneo la interdisciplinariedad no es más que el intento de reubicación de la integridad del conocimiento. Sin embargo, la interdisciplinariedad

ha sido entendida como la separación de las disciplinas que se defienden unas de otras, pues cada uno de los representantes considera contar con la verdad (Chanlat, 1984) impidiendo el enriquecimiento del conocimiento. Propiamente la transdisciplinariedad tiene como idea anteponer una disciplina como la autoridad de la otra, obviamente cada disciplina busca ser la titular.

Una propuesta interesante para que se ejecutara la interdisciplinariedad en el contexto contemporáneo es la generación del conocimiento a partir de los límites de las disciplinas o especialidades consiguiendo un continuo en el conocimiento. Para dejar de leer grandes cantidades y dejar las discusiones provocadas por la multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, se deberían leer cantidades razonables, acompañarlas de una configuración que diera paso a una unidad inteligible y articulada. Aunada a esta idea, son el uso de un solo lenguaje, la noción de sistema, la visión de complejidad y el uso del concepto de estructura algunas otras soluciones que contribuirían a la generación de conocimiento en donde se integran diversas perspectivas de estudio respecto el mismo fenómeno.

Según el físico Delattre la finalidad es “Elaborar un formalismo suficientemente general y preciso para permitir expresar, en un lenguaje único, los conceptos, las preocupaciones, las contribuciones de un número mayor o menor de disciplinas...” (Gusdorf: 1960:11) D’Alembert, sugiere la formación lógica y el lenguaje matemático.

Para Dufour (1985) el uso de las matemáticas es únicamente una ilusión de perspectiva que da seguridad ante la complejidad. El uso de las ciencias exactas como las ciencias físicas y naturales se sustenta en su propia lógica, metodología y lenguaje, elementos que quedan en primer momento alejados de las ciencias humanas. Sin embargo, la convención de lo aceptado (en las ciencias físicas y naturales) así como la lectura de los resultados, sí es tema de las ciencias humanas. Tan importante es el conocimiento (científico, exacto) cuantitativo como el sustentado en la tradición (sabiduría) y experiencia. Por ejemplo, el éxito de los actores en una organización se debe más a su saber hacer, que a su conocimiento abstracto. (Chanlat, 1984)

Para Piaget los problemas de la interdisciplinariedad se reducen al concepto de estructura, es decir, la comparación de los diferentes tipos de estructura, y se debe hacer en términos de variables formalizables o matematizables. Sin embargo, la consolidación de lo lógico-matemático, dejaría al investigador como prisionero de lo ya conocido, en otras palabras, investigaría lo ya sabido.

Morin reclama por una lógica de la complejidad, la que recurre a una lógica abierta, al mismo tiempo que la indeterminación relativa y una teoría de los posibles. La noción de sistema, como elemento relacionado con la conceptualización de estructura y de función también proporciona una solución. “El sistema aparece como un sustrato común a una gran variedad de fenómenos, lo que abre el camino a una aproximación unificada de las diversas disciplinas”. (Gusdorf, 1960:11)

Las diferentes posturas son exposiciones de pensamiento respecto el tema interdisciplinariedad, sin embargo no se trata de anteponer uno sobre otro, sino de luchar por el establecimiento de un nuevo formulario de apertura y enriquecimiento para cada uno de los campos. La noción de interdisciplinariedad debe evocar un horizonte global, que consistiría en la reunión de las aproximaciones de la inteligibilidad según la multiplicidad de las vocaciones y la diversidad cultural.

Desde la perspectiva de Chanlat (1984) el enfoque complementarista -cuyos precursores son: Poincaré y Heisenberg-, es capaz de considerar el saber y la acción, su uso (también apoyado por Georges Devereux) plantea la necesidad de conocer dos realidades, una desde el punto de los objetos y la otra el mundo de los sujetos, para ello es necesario la fragmentación de la realidad y una yuxtaposición y relación de saberes. Es tan importante la acción en relación a los objetos (lo que se ve), como los pensamientos y sentimientos en relación a los hechos, acciones y no acciones. Un pensamiento complementarista también implica la integración de las visiones diacrónica y sincrónica para un mismo fenómeno de análisis, aunque no es sencillo el abordaje y/o puesta en marcha del tema, sí es el reconocimiento de la realidad.

De manera concluyente, es necesaria la imbricación de disciplinas para la generación de conocimiento, de no hacerlo las investigaciones quedan reducidas a un panorama, olvidando la propia complejidad de lo analizado. En otras palabras, los hechos reales no distinguen entre ciencias, disciplinas o especialidades, su complejidad involucra a más de una de ellas para lograr la interpretación.

El camino recorrido que ha presentado la creación de conocimiento hace alusión a la diversidad de la valoración disciplinaria para su construcción o gestación, en donde la ponderación de una metodología o disciplina responde a características contextuales y no necesariamente a sus características inherentes. Dando por hecho que una metodología y/o disciplina no está por encima de otra, el presente apela a la utilización de la multicomplementariedad como estrategia de construcción teórica para sintetizar (acotar) lo que en la vida real se presenta.

Tomando como base la idea de multicomplementariedad y con la intención de analizar y explicar la realidad, a continuación se presentan algunas de las posturas teóricas creadas desde el ámbito dedicado a las organizaciones que en su carácter de teorías aportan bases para la descripción que se busca realizar.

1.2 Metateoría, perspectiva global de análisis. La Antropología Social como mirada de sistema

Dentro de los objetivos para realizar esta investigación se encuentra que el abordaje sea desde una teoría voluntarista de la acción, en este sentido se toman como base las nociones básicas de antropología social y la idea de sistema. Desde la primera disciplina se reconoce a los *estudios de caso* como a su principal herramienta metodológica que tras la observación participante, entrevistas a profundidad (por mencionar algunas), y con la necesidad de no alterar los ambientes, conlleva al entendimiento total del espacio de análisis.

Desde la antropología social un *caso de estudio* gira alrededor de la pregunta de investigación que se quiere conocer, sin embargo la respuesta estará localizada

en el contexto en donde el investigador se sitúe, impactando o considerando todas las variables y elementos que en el mismo caso de estudio sean de importancia para la investigación. Por ejemplo, si desde la antropología social se busca argumentar acerca de la construcción de la identidad en una comunidad determinada, posiblemente será necesario incluir variables o elementos como las fiestas patronales, la convivencia cotidiana de los jóvenes, la siembra y su proceso de venta, éstos en primer momento parecen no tener relación, sin embargo pueden ser esenciales para dar como resultado un trabajo que logre conocer la identidad de las personas de la comunidad de elección.

Si bien la antropología social estudia al hombre con relación a su cultura y sociedad tocando vastedad de temas como: el ecosistema, la religión, el parentesco, el cuerpo, el urbanismo, las estructuras políticas, por mencionar algunos, éstos son acotados a un espacio territorial pero sin menoscabo de multiplicidad de configuraciones y niveles dentro de la complejidad que compone dicho espacio, en donde la finalidad primordial es el reporte del todo. Por su parte, al abordaje desde sistema es antes que una acción, un pensamiento que conlleva a una mirada acerca de las cosas (cualquiera que sea) que involucra el total percibido tangible e hipotéticamente, en donde un elemento, variable o componente está relacionado con el resto que constituye el mismo espacio. En otras palabras, es una mirada que invita a la complejidad de las cosas en donde las relaciones causales se pierden para someterse a un complejo mayor con multiplicidad de configuraciones. Son los estudios desde la antropología social los principales utilizadores de la idea de sistema pues sus análisis buscan dicha mirada de la complejidad tras tocar temas diversos.

En términos generales se puede considerar que un sistema es “un conjunto de elementos interrelacionados con un objeto común”, (Herrscher, 2005:40), sin embargo de la misma manera que el autor antes mencionado, se reafirma que el tratamiento del concepto está mayormente definido por una apreciación, que en este caso da el investigador a lo observado, siendo posible que cualquier organización (comunidad, empresa) pequeña o grande puede ser tratada bajo

sistema. Desde la antropología social dicha apreciación se entiende como una mirada holística y a través del término cultura es utilizado para explicar el funcionamiento de los espacios sociales.

Apelando a los estudios clásicos desde la antropología social, los análisis principalmente del funcionalismo están en relación a la explicación del funcionamiento de comunidades para la obtención de satisfactores personales, por lo que los temas abordados en dichas monografías son diversos, dando como resultado un panorama descriptivo sobre la cultura y la vida social suscitada en dicho espacio. Los temas que se abordan en estos trabajos están en relación al estatus o importancia que en el mismo espacio tienen; como su principal objetivo está dar a conocer cómo funcionan o cómo se organizan las comunidades, su análisis se vuelve intrínseco al dar cuenta y priorizar lo que en el mismo espacio es relevante. Es decir, ningún espacio, línea temática, nivel o parte es estudiado en sí mismo, por el contrario, es relacionado con los involucrados desde la perspectiva de los mismos, pues lo que se busca es asimilar el todo mostrando implícitamente que las partes no son sin el todo, y el todo está constituido por las partes.

La observación de los sistemas implica tomar el todo que está constituido por partes en su interior, en donde ambas (el todo y las partes) son importantes ya que el todo sin sus partes no existe, y las partes aisladas no constituyen un todo. Si aludimos a que la noción de sistema es una manera de observar, es esencial asir el todo a través de las partes que lo constituyen, en términos analíticos será necesario saber cuáles son estas partes. Por ejemplo en el caso de una organización: la estructura, los niveles jerárquicos, las áreas funcionales, la infraestructura, el personal, etc; en el caso de una comunidad: las personas, las formas de organizarse (comunidad, clan, nación, etc.), las instituciones, el ambiente, etc. Las partes existentes son las que a su vez constituyen el todo.

De la misma manera que observar en forma de sistema, la antropología social clasifica para sus estudios, las características, niveles, o variables que se tomarán en cuenta para su análisis, si bien éstos elementos estarán en relación con lo

observado, o tomados desde lo encontrado en la investigación empírica, serán también jerarquizados por el investigador, de tal manera que logre saber cuáles son las partes que constituyen el todo y además, cuáles de ellas contienen intrínsecamente a otras partes. Por ejemplo, una comunidad determinada, contiene, tribus y clanes; en el interior de las tribus hay clanes y se encuentran familiar nucleares. En el caso de una organización: una dirección se compone de gerencias, y las gerencias se componen de departamentos.

Una característica más de observar desde sistema es que todo espacio que sea analizado desde esta perspectiva puede a su vez estar compuesto por otros sistemas o ser parte de un sistema mayor. Para ampliar la declaración anterior nombremos al espacio de análisis actor principal (para este caso la organización de estudio) que será trabajado desde la mirada de sistema y puede en su interior contener otros sistemas o actores secundarios que son nombrados así por pertenecen a un nivel de análisis menor, aunado a esto, fuera del actor principal se encontrarán otros elementos que pueden también ser considerados como actores secundarios. Estos actores secundarios pueden ser llamados subsistemas, los que a su vez en su interior pueden contener otros sub-subsistemas, y así sucesivamente encontrando relación entre los sub-subsistemas, subsistemas y el todo. Sin embargo, dependerá de lo que se busque analizar el nombre que en términos analíticos debe darse a cada elemento, pues los actores secundarios, subsistemas o sub-subsistemas pueden también constituir un sistema en sí mismo y es el punto de partida para el investigador. De tal suerte que incluso se pueden asignar dos nombres (por ejemplo sistema y subsistema) a la vez al mismo espacio, pues dependerá del punto inicial de donde se aplique la mirada de sistema.

Como se menciona arriba, trabajar bajo una mirada de sistema implica una jerarquización de niveles que ayude a la asignación del sustantivo adecuado, reconociendo que también es posible que en un determinado momento la jerarquización sea múltiple, es decir que reciba dos sustantivos a la vez dependiendo del lugar inicial de donde se está observando. La jerarquización no

dependerá del tamaño del espacio sino de lo que se está priorizando, por ejemplo si se pensara en una pequeña organización que busca tener mayores ganancias, en su interior, los demás elementos que la constituyen como el personal, la estructura, la infraestructura pueden ser observados como subsistemas, en donde el sistema (para este caso) mayor es el negocio. Es la identidad de cada una de las partes y su contraparte lo que hace que ellas se potencialicen y logren en buena medida su observancia. Es decir los contrastes funcionan como identificadores o caracterizadores del espacio.

En el libro de *Los argonautas del pacífico occidental* escrito por Malinowski destaca, entre otras cosas el kula, actividad o sistema de organización que para los miembros de varias comunidades cercanas suele ser el punto de unión a través de regalos recíprocos. Dada la importancia y repercusión del kula en las comunidades analizadas por Malinowski, es éste la guía que sigue para su estudio, encontrando en los hechos alrededor del kula el acoplamiento de diversos temas que se relacionan con el primero. Un segundo ejemplo, es el trabajo de Evan-Pritchard, los Nuer en el que se destacan los modelos de organización y las instituciones políticas como los elementos alrededor de los que gira la vida cotidiana. Internamente en los modelos de organización e instituciones políticas, son el ganado y la agricultura temas de interés que obviamente se relacionan con los temas primeros. Desde la idea de sistema, se interpretaría que el ganado y la agricultura son subsistemas de los sistemas de organización e instituciones políticas.

Cabe mencionar que estos trabajos clásicos para la antropología social fueron realizados sin un conocimiento previo acerca de lo que se encontraría, lo que refuerza la idea de que lo reportado, es lo que en términos funcionales existe y da cabida a la organización particular observada.

Otra característica de observar con base en la idea de sistema es que se busca estar apegado a la realidad, es decir una vinculación directa de lo analizado en términos teóricos y lo observado; la prioridad del pensamiento sistémico es la comprensión de lo observado, teniendo entonces diversas explicaciones

sumergidas en el mismo y que permiten la acción. Finalmente y para el caso de estudio que se busca reportar otra perspectiva brindada por la idea de sistema está en relación con lograr comprender la diversidad de entendimientos hacia los escenarios existentes, es decir las diferentes visiones e interpretaciones que se pueden tener sobre la misma cosa. El pensamiento sistémico antes de la acción busca el entendimiento. Como se menciona líneas arriba desde la antropología (principalmente) funcionalista lo que se busca es el entendimiento del espacio a través de la observación directa de los hechos.

Bajo esta misma perspectiva están también las disertaciones teóricas de E. B. Tylor con la idea de *totalidad* expuesta en su obra *Primitive Culture* con el concepto de cultura, lo expresa de la siguiente manera, “cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, artes, valores morales, leyes, costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor en Kahn 1975: 29)

Desde la sociología es E. Durkheim (2007) quien con su concepto de *hecho social total*, introduce la idea de totalidad para la comprensión de los espacios. En su libro *las reglas del método sociológico* describe el concepto como toda idea o comportamiento compartida por el grupo de manera subjetiva o no, que es transmitido de generación en generación a través de sus miembros. Se utiliza este concepto para clarificar que la investigación social está en función de sus involucrados y no sola y necesariamente en función de la temática a tratar por el investigador. Si se realizara un estudio con dicho concepto, de la misma manera que los estudios de antropología o los estudios propiamente basados en la idea de sistema, el resultado sería parecido, el conocimiento de los espacios como totales.

Los conceptos de hecho social total y de totalidad, sugieren el uso de observar desde el ámbito cultural con una mirada compleja que necesariamente refiere a la idea de sistema ya que las implicaciones de investigación u observación están entrelazadas con diversos niveles y líneas temáticas. A continuación se localiza una tabla en donde se identifican algunas de las similitudes entre antropología social y sistema.

Tabla 3. RELACIÓN ANTROPOLOGÍA SOCIAL Y SISTEMA		
Características	Antropología social (funcionalismo)	Sistema
Perspectiva	Holística	Complejidad
Objetivo	Comprender y explicar el todo	Comprender el todo
Metodología	Énfasis en el aspecto empírico	Énfasis en el aspecto empírico
Sistematización	Multiplicidad de temas y niveles alrededor del tema de interés desde la perspectiva de los involucrados y el investigador.	Sistemas, subsistemas, sub-sistemas interrelacionados al rededor del objeto común.
Fuente, elaboración propia con base en: Herrscher(2005); Tylor en Kahn(1975); Durkheim (2007)		

Con la relación de sistema y bases de la antropología social se concreta la perspectiva en donde se busca situar la investigación que asume diversidad de conceptos para la Antropología Social pero también para el campo multidisciplinario de los Estudios Organizacionales, por ello y con la pretensión de concretar una matriz teórica que ayude para el entendimiento de casos concretos desde y para el discurso organizacional se realiza una revisión de conceptos dependientes de ambas perspectivas.

1.3 Elementos teóricos para la creación de una matriz disciplinar

En términos teóricos la investigación no busca limitarse a un campo o disciplina, por el contrario, se intenta un acercamiento a la recopilación de lo ya construido desde los campos y disciplinas que prioritariamente se han ocupado de las organizaciones con miras a su reformulación al cobrar reinterpretaciones sustentadas en una sistematización novedosa.

Con la finalidad de conocer lo que las teorías gestadas alrededor del fenómeno de las organizaciones aportan para el caso que particularmente se busca trabajar como análisis investigativo tanto en el espacio teórico como empírico, se brinda un panorama respecto el conocimiento referido al ámbito de las organizaciones o empresas que desde finales del siglo XIX ha sido base de estudio para algunas disciplinas.

El conocimiento generado a lo largo del camino que alude al ámbito de las organizaciones permite el rescate o reformulación de elementos que han sido

trabajados en otros momentos y que pueden ser de utilidad para la propuesta de análisis o bien, dicho conocimiento permite clarificar las vetas de investigación que aún continúan débiles y/o son puntos críticos teóricos.

Considerando las pretensiones particulares de investigación con los siguientes subtítulos se busca la relación entre la pregunta de investigación y el conocimiento que desde la Teoría Organizacional, los Estudios Organizaciones y la Administración está ya consolidado y enfatiza en el comportamiento del ser humano en el interior de las organizaciones, ya que la dinámica laboral cotidiana está directamente relacionada y/o es lo que gesta el comportamiento, la siguiente selección de escuelas y conceptos toma dicha base.

Los campos multidisciplinarios de la Teoría Organizacional y los Estudios Organizaciones, y la disciplina de Administración han tomado como objeto de estudio a las organizaciones y/o las empresas, cada una de éstas configurada con sus propias particularidades tanto en su manera de retomar el fenómeno como en la forma de observar a su objeto de análisis. Aunque no existe un verdadero consenso acerca de las características para cada disciplina así como las similitudes que guardan entre ellas, a continuación se mencionan algunos supuestos con la finalidad de mostrar el amplio panorama de estudio, aunque todavía insuficiente para la comprensión del fenómeno referente a las organizaciones.

La selección de las corrientes, escuelas o herramientas teóricas están en relación a que en primera mano se entienden como las que pueden contribuir a dar respuestas al objetivo de investigación o bien acercamientos diversos para el abordaje del tema de interés, su común está alrededor del tratamiento que dan para el ser humano como parte de las organizaciones.

1.3.1 Administración

Los antecedentes de la administración inician con la búsqueda de convertirse en una ciencia y dejar de ser un arte técnico. Anteriormente a su iniciación como disciplina, se conocen los trabajos de redacción de los primeros manuales de

economía realizados por Babbage y Ure; alternamente se desarrollan técnicas de administración en Gran Bretaña y Francia. Como realidad social aparece en el último tercio del siglo XIX y principalmente tras el crecimiento del sector industrial. (Chanlat, 2006)

La administración con características científicas tiene sus orígenes con los trabajos de Taylor, Gilbreth, Chatelier, Gulick, Urwinck, Follett, Solvay, Rathenau, Monstherberg, Rowntree, Mayo (Chanlat, 2006); surge como disciplina hacia finales del siglo XIX y es para algunos autores de la misma manera el surgimiento de la Teoría Organizacional, es decir a partir de los trabajos de Taylor y Fayol que al día de hoy son reconocidos como los autores de la Administración Científica; la administración primordialmente es pragmática, caracterizada por ser funcionalista y positivista, su objeto de estudio son principalmente las empresas observadas como espacios de *status quo* y en armonía. Entre las disciplinas que ésta retoma se encuentran la economía, psicología, ingeniería, cibernética, informática y matemáticas (Ramírez et al, 2011). Bajo el supuesto del estudio de las organizaciones con la finalidad de optimizar las ganancias económicas, la administración alude a empresas u organizaciones, entendiéndolas como: “formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores” (Ramírez et al, 2011:15).

Por parte de la disciplina de Administración son las perspectivas expuestas por Recursos Humanos y la herramienta nombrada Desarrollo Organizacional un acercamiento a lo que en términos teóricos se busca consolidar a través de la propuesta de análisis investigativo. Sin embargo, como se leerá en líneas siguientes no son del todo adecuados al estar orientados a la práctica y la eficacia en términos principalmente económicos. Sí se considera que las organizaciones, en este caso la empresa de análisis está enfocada al cumplimiento de objetivos que contribuyan a su derrama económica, en la dinámica laboral cotidiana se juegan muchas más variables que a diferencia de la administración (Recursos

Humanos y Desarrollo Organizacional) contribuyen al logro de objetivos sin necesariamente estar controladas desde el ápice estratégico.

Aunque la administración es una ciencia social, a diferencia de otras que buscan hacer inteligible la vida social, ésta tiene entre sus principales objetivos la previsión y control de la conducta humana, la perspectiva del recurso humano busca el control del personal dentro de la empresa u organización con la finalidad de convertirse en espacio eficaz.

En principio, aunque la administración de Recursos Humanos reconoce la presencia del ser humano en calidad de personas (individuos) con propios pensamientos, valores, actitudes y sentimientos; así como la de *recursos humanos* que aportan capacidades, habilidades, trabajo y conocimiento, mantiene dicha división (humanos v/s recursos) para, en la medida de lo posible orientar a las personas hacia la eficacia de la organización en calidad de recursos; ambas visiones son sometidas a la mejora económica de la empresa. Idealmente las personas (individuos) deben orientar sus propias pretensiones hacia el cumplimiento de objetivos laborales dejando de lado su propia calidad humana lo que estará provocando sentimientos de insatisfacción y por tanto rechazo al espacio provocando corto tiempo en el mismo.

La aportación de Mayo con los trabajos de la Hawthorne hacia 1930 que sustituye la tradición cientificista de Taylor dando paso a la observación de las relaciones humanas en donde se consideran también los objetivos personales, es llevada de nueva cuenta a la búsqueda de eficacia empresarial, pues desde la perspectiva de la administración las organizaciones tienen como objetivo fundamental la atención de sus propias necesidades a través del pago monetario por la producción de bienes y servicios.

Aunque se retoma la propuesta de observar al individuo con objetivos particulares (personales), sentimientos, valores y actitudes como características personales a la manera de Mayo en las Relaciones Humanas, no se comparte la idea de orientarlas, o modificarlas en relación a la filosofía de la empresa, se considera un

atentado hacia la individualidad, libertad ideológica y de pensamiento. Además como lo exponen Aubert y Gaulejac (1993) en caso de que los empleados acepten el reto que impone la organización, mismo que en el mayor de los casos es compartido con un ideal de persona construido y aceptado socialmente, las consecuencias pueden ser harto negativas tanto en el aspecto físico como en el mental. Aubert y Gaulejac (1993) nombran al fenómeno como *la quemadura interna*, que es la enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales después de un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin que uno se había fijado y/o que los valores de la sociedad habían impuesto. Dicha enfermedad también conocida como trastorno de Burnout no está reconocida en el Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales (DSM) pero se caracteriza por estrés, depresión y sentimiento de impotencia ante el cumplimiento de objetivos laborales, padecimientos presentes en un número importante de trabajadores que asumen ser parte de la empresa.

En términos empíricos investigativos se busca indagar en la manera de organizarse en el interior de la empresa, en donde además de la orientación o mediación del individuo en la dinámica laboral cotidiana a través del uso de la estructura organizacional, en el mismo espacio, están elementos subjetivos incontrolables (pensamientos, valores, actitudes y sentimientos) por la administración, los que pueden o no impactar para el cumplimiento de objetivos: por ejemplo al desentenderse de los objetivos de la empresa priorizando los personales; o bien en el otro extremo, literalmente enfermarse por el cumplimiento oportuno de los objetivos de la empresa.

El Desarrollo Organizacional es para Watkins (1991) una técnica desarrollada en la década de 1960 que retoma un enfoque multidisciplinario en forma conjunta y estructural con la finalidad de que los individuos cambien sus pensamientos, actuación e interpretación hacia la filosofía de la organización. Dicho de otra manera, el Desarrollo Organizacional busca hacer conscientes a los integrantes de la organización de la situación que están viviendo, con la intención de que cambien para el beneficio de la misma.

Aunque nuevamente esta herramienta o técnica, que para algunos autores es reconocida como una subdisciplina de la Administración basada en ciencias del comportamiento tiene un enfoque hacia la mejora de la empresa en términos económicos, es de utilidad para la propuesta que se busca sugerir al retomar la idea de *sistema*, entendiéndolo como “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las partes, (2) interrelación entre ellas, y (3) globalidad de la forma”. (De Faria, 1997:11). El Desarrollo Organizacional plantea la constante necesidad de cambios, asumiendo que la empresa es un sistema total que a través de la intervención constructiva logrará mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo.

Aunque no es la intención de esta propuesta de análisis investigativo la construcción teoría acerca del cambio y la necesidad de mejorar las organizaciones en términos económicos, o bien como se entiende *el mejorar* desde la administración, sí es la idea de sistema ampliamente utilizada, pues además de considerar a la organización como un sistema entendiendo (en este momento) que en el interior de la dinámica laboral las actividades realizadas por los individuos impactan a toda la organización.

A continuación se muestra una tabla con los elementos que serán rescatados desde la disciplina de administración para la propuesta de investigación a diseñar.

Tabla 4. APORTACIONES TEORICAS DESDE EL PARADIGMA POSITIVISTA. ADMINISTRACIÓN.					
DISCIPLINA	CORRIENTE O ESCUELA	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES PRINCIPALES	OBJETIVO PRINCIPAL	APORTACIONES A LA PROPUESTA
Administración	Recursos Humanos	Empresa	Individuos con características subjetivas (sentimientos, emociones, valores, actitudes)	Orientar las características subjetivas de los individuos hacia la mejora (principalmente económica) de la empresa	El individuo con características subjetivas que no se puede omitir.
	Desarrollo organizacional (Watkins, 1991); (De	Empresa	Observación de la empresa a través del concepto de sistema	Hacer que los individuos cambien sus pensamientos e sentimientos e	El concepto de sistema llevado a la organización y su relación fuera de ella

Tabla 4. APORTACIONES TEORICAS DESDE EL PARADIGMA POSITIVISTA. ADMINISTRACIÓN.					
	Faria, 1997)			interpretaciones en función de la mejora (principalmente económica) de la empresa	
Fuente: elaboración propia con base en los autores mencionados					

En resumen, las aportaciones tomadas desde la administración conllevan al reconociendo del individuo en términos subjetivos sin embargo, no es parte de la propuesta analizar y/o contribuir a que los pensamientos, valores y sentimientos sean enfocados u orientados para la mejora de la organización. Aunque en términos empresariales, sea está la finalidad, no se presenta de esta manera para el análisis. Por parte del Desarrollo Organizacional se toma la idea de sistema en la propia organización y extrapolada fuera de ella, es decir la organización como parte de un sistema mayor.

1.3.2 Teoría Organizacional

En la actualidad la Teoría Organizacional puede ser pensada como la búsqueda de la consolidación de la teoría con relación a las *empresas* caracterizada por la aplicación de técnicas administrativas. Como toda teoría concibe la creación de enunciados que sean aplicables para todo caso de estudio –todas las organizaciones-, es decir la utilización práctica a través del elevamiento de los enunciados teóricos que comprenden la generalidad.

Sabiendo de las aportaciones de la Teoría Organizacional así como sus puntos críticos, el caso particular de la propuesta de análisis toma en cuenta el conocimiento que se ha generado en relación con el objeto de estudio (la organización) y su forma de abordaje pero sin la pretensión de considerarlo como enunciados científicos, es decir como únicos y aplicables en sentido universal. Pese a que se retoma dicho contexto, como se observará líneas adelante la perspectiva respecto el conocimiento relacionado con el tema de las organizaciones se ha ido ampliado (Estudios Organizacionales) de tal manera que el panorama analítico ha integrado perspectivas que desde la creación y avance

del conocimiento critican a dicha teoría en su característica de universal.

Apelando al conocimiento que como parte sustancial del estudio de las organizaciones es gestado desde la Teoría Organizacional, a continuación se mencionan algunas características de la escuela de las Relaciones Humanas, Comportamiento y Nuevas Relaciones Humanas las que aluden al ser humano y su comportamiento en las organizaciones.

Relaciones Humanas es hacia 1937 que los trabajos experimentales realizados por Mayo en la Hawthorne de la Western Electric Company constituyen el inicio del enfoque de las Relaciones Humanas que al caracterizarse por el reconocimiento del ser humano y la existencia de las relaciones informales, son la contrapartida a lo que años anteriores se había estudiado (principalmente a la Administración Científica). Sin embargo, pese el reconocimiento del ser humano y la importancia de sus relaciones en grupos informales, su objetivo sigue de la misma manera que la escuela de la Administración Científica y la Administración (como disciplina), es decir la mejora empresarial en términos del incremento de la productividad realizada por sus integrantes. Para el caso de las Relaciones Humanas el objetivo se persiguió a través del control de las relaciones informales.

El reconocimiento del ser humano y las relaciones informales son aspectos que en su momento dieron lugar a referirse a las organizaciones como espacios en sí mismos (cerrados) nombrados socio-técnicos, además abriendo la veta de estudio hacia la sociología reconociendo que los seres humanos tienen características sociales y psicológicas que influyen en y para su desempeño en el espacio organizacional, por ende en la productividad.

De la escuela de las Relaciones Humanas se toma la noción de relaciones informales, entendida como “las redes que emergen de la multiplicidad de relaciones no prescritas” (Schvarstein, 2004: 115) y como parte de la dinámica laboral cotidiana, es decir se reconoce que existen pese la reglamentación y/o estructura formal y que éstas también contribuye al logro de objetivos organizacionales en donde no es necesario su control o búsqueda de eliminación.

Las relaciones informales son también una parte fundamental de las organizaciones al contribuir de manera diferente al deseado cumplimiento de objetivos.

Bajo otro tenor, una segunda gran aportación por parte de los trabajos de Mayo es la realización de investigaciones empíricas con el uso de entrevistas abiertas. Para Schwartzman (1993) es la aplicación del método etnográfico utilizado tradicionalmente por la antropología tomada en cuenta considerando que es la forma de allegarse el conocimiento y/o pensamiento humano caracterizado por ser complejo, diverso y de difícil acceso, por ello el uso de entrevistas acompañadas de observación, a diferencia de una metodología cuantitativa, son consideradas como herramientas idóneas que logran subsanar un poco de dichas características del ser humano.

Las aportaciones de las Relaciones Humanas constituyen el inicio de trabajos sociológicos, psicológicos y antropológicos en las organizaciones que si bien en principio fueron realizadas con la finalidad de encontrar generalidades que fueran llevadas a afirmaciones científicas, se retoman pero sin la pretensión de argumentar para lo universal, por el contrario la aplicación metodológica de la etnografía (estudio de caso y entrevistas, observación) realza particularidades.

Sin duda una de las aportaciones de la escuela de las Relaciones Humanas que tiene importante relevancia son los aportes de Roethlisberger (1996) al plantear el estudio de la organización a manera de sistema. En primer momento el autor distingue que las organizaciones industriales pueden observarse como económicas (en términos de costo beneficio) y también como espacios de relaciones sociales. Analizar desde un punto de vista de sistema social para él implica (1) *La organización técnica*, que considera el ambiente físico (plantas, herramientas, maquinas etc.) y todas las relaciones que ésta implica principalmente al ser utilizadas por el personal para el proceso de producción. (2) *La organización humana* que aunque reconoce que el personal se encuentra trabajando para lograr un fin común, cada uno de los integrantes cuenta con su propia experiencia o historia que traerá variaciones en la búsqueda de fines organizacionales. (3) *El*

individuo, se refiere al reconocimiento de significación de la realidad que de manera individual se asume y presenta en la vida laboral. (4) *La organización social en la planta*, se refiere a la particular interrelación suscitada en la planta, es decir, la carga afectiva (sentimientos, pensamientos, fines particulares etc.) de cada uno de los individuos puesta en marcha frente a los otros. (5) *La organización formal* de la planta que tiene por objetivos establecer metas en sentido económico, y asegurar la cooperación de los participantes. (6) *La Organización informal* de la planta puntualiza la observación del ordenamiento, y/o integración del personal mediada por sentimientos y valores presentes en la vida laboral cotidiana (elementos no presentes en la estructura formal). (7) *La Ideología de la planta*, considera los espacios de organización formal e informal para dentro de ellos ubicar los sistemas de ideas y creencias bajo el cual residen los valores. (8) *La lógica de costos*, se refiere al sistema de ideas y creencias bajo el cual la organización es evaluada. (9) *Lógica de eficiencia*, es otro sistema de ideas y creencias bajo el que se evalúan los esfuerzos de colaboración. (10) *Lógica de sentimientos*, se refiere a los valores que operan en las interrelaciones humanas en el interior de la organización. (11) *Condición de equilibrio*, considera que aunque los cambios pueden ser dispares para todo el sistema (cambiar rápidamente una parte del sistema mientras otra parte no) estarán tendientes al equilibrio.

Reconociendo las atinadas consideraciones de Roethlisberger (1996) para observar a una organización desde distintos ángulos, pero sobre todo tras identificar que están interrelacionados al ser parte del mismo espacio, configura una teoría de gran utilidad para los trabajos de investigación con el objetivo de observar desde una mirada de sistema.

En la escuela del **Comportamiento** se ubican los trabajos realizados por Simon, quien postula que “una descripción científicamente relevante de una organización, detalla qué decisiones se toman como participante de una organización y las influencias por las cuales ellos son sujetos en la toma de esas decisiones”. (Barba y Solis, 1997: 57), de tal manera que mientras más cercano se encuentre el

tomador de decisiones con referencia al ápice estratégico sus decisiones están más cercanas a los objetivos organizacionales, y mientras más alejados, están en comunión con el resto del personal, es decir apegadas al pensamiento colectivo sustentadas en el espacio empírico.

En relación al objetivo de investigación, las afirmaciones realizadas por Simon son consideradas en la medida que, en las organizaciones (particularmente en la de estudio) se localizan por lo menos dos grandes espacios jerárquicos: el personal de mando y subordinados, teniendo como consecuencia la permanencia de dos tipos de discurso que si bien, no alcanzan a ser contrapuestos, sí son poco permeables uno del otro; en la dinámica laboral cotidiana se encuentran ambos discursos no pudiendo llegar a conciliarse en beneficio de los intereses particulares, personales y organizacionales.

El mismo autor menciona decisiones programadas y no programadas, las primeras referidas a la gestión que debe llevarse a cabo tal como se planeó y forman parte de la dinámica laboral cotidiana en su gestión como parte de la planeación. Las no programadas, como las que surgen de manera imprevista siendo éstas en donde sus gestores se enfrentan a la toma de decisiones, misma que estará mediada por diversos factores como: la posición estructural que guarda el tomador de decisiones, el poder con que cuenta dentro de la organización, su nivel de identificación hacia los objetivos organizacionales y el conocimiento de la situación.

Bajo la perspectiva de Simon (1988) es posible dar cuenta de las decisiones programadas, es decir cómo se lleva a cabo el trabajo que es deslindado a través de la planeación, y/o cómo impacta en la dinámica cotidiana de los hacedores y de los tomadores de decisiones.

Finalmente es la escuela de las **Nuevas Relaciones Humanas** que de la misma manera que la Relaciones Humanas pone énfasis en el ser humano y sus características psicológicas y sociales, y agrega al argumento que los intereses que se muestran en la organización como parte del trabajo cotidiano están

mediados por intereses ajenos a ella, y por las capacidades individuales puestas a prueba para conseguir dichos objetivos en el contexto de la organización. Por ello se dice que la principal aportación de esta escuela es que, se reconoce al ser humano capaz.

La siguiente tabla retoma las ideas expuestas respecto la Teoría Organizacional, exponiendo lo que para fines particulares es de importancia. Se destacan algunas aportaciones de las escuelas o corrientes particulares con la finalidad de que puedan ser retomados o reconstruidos con base en los fines particulares de la investigación.

Tabla 5. APORTACIONES TEORICAS DESDE EL PARADIGMA POSITIVISTA. TEORIA ORGANIZACIONAL.					
CAMPO MULTIDISCIPLINARIO	CORRIENTE O ESCUELA	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES PRINCIPALES	OBJETIVO PRINCIPAL	APORTACIONES A LA PROPUESTA
Teoría Organizacional	Relaciones Humanas (Schvarstein, 2004); (Roethlisberger 1996)	Empresa	Reconocimiento de relaciones informales; reconocimiento del individuo como ser humano; observación de la organización como sistema socio/técnico	Control del individuo a través de la estructura formal e informal	Importancia de lo informal como parte esencial del espacio cotidiano
	Comportamiento (Simon 1988)	Empresa/ Organización	La toma de decisiones no estará en todo momento en función de los objetivos organizacionales	Análisis alrededor del comportamiento racional de las organizaciones	La toma de decisiones se encuentra alrededor de diversos intereses. Los intereses (en el interior de la org.) pueden tener su sustento en el discurso creado en el espacio cotidiano laboral.
Teoría de la Organización	Nuevas Relaciones Humanas	Empresa/ Organización	Reconocimiento del ser humano como capaz	Investigar y analizar entorno a la inadecuación del individuo y la estructura formal	El ser humano es capaz y responde a estímulos que se le parezcan convenientes.

Elaboración propia con base en autores mencionados.

En resumen en el conocimiento generado a partir de la Teoría Organizacional se encuentra que las Relaciones Humanas aportan la idea de una estructura informal, misma que lejos de buscar controlarla es llevada a la comprensión de la *organización* de la organización considerándola como un componente de la dinámica laboral cotidiana que convive con la lógica de lo formal. Además, el trabajo de Roethlisberger (1996) es un importante acercamiento a considerar los estudios para el ámbito organizacional desde una mirada de sistema.

La aportación retomada de la escuela del Comportamiento es trasladada al conocimiento de dos grandes discursos localizados en la organización que conviven en las prácticas laborales cotidianas, no pudiendo en muchos de los casos permearse y nutrirse uno del otro, la idea esencial está alrededor de observar cómo se viven dichos discursos en lo cotidiano y/o para la toma de decisiones.

La percepción del individuo como capaz que aporta las Nuevas Relaciones Humanas será verificada a través del trabajo de campo remarcando la capacidad de praxis en lo particular y su interrelación con el resto de los integrantes de la organización.

Ya que la pretensión del análisis investigativo oscila en la creación de una matriz disciplinar, lejos de negar el conocimiento ya generado con relación a las organizaciones, como se observa se retoman elementos que junto con la perspectiva de los Estudios Organizacionales ayudan al complemento de un análisis holístico para las organizaciones.

1.3.3 Los Estudios Organizacionales retoman el paradigma moderno.

Los Estudios Organizacionales propiamente retoman un paradigma analítico posmoderno, sin embargo sus antecedentes se sitúan cronológicamente antes de la introducción o reconocimiento de dicho paradigma, es en los años 40 y 50 que se recuperan los primeros acercamientos con la antropología y la sociología bajo la lógica del funcionalismo.

Desde la antropología británica pero también con impacto en la sociología (principalmente en el estructural-funcionalismo), se presenta el **funcionalismo** con Malinowski (1974) y Radcliffe-Brown (1952) los que basaban sus estudios en los escritos de Durkheim. Malinowski postula que las sociedades son totalidades que deben ser entendidas a través de sus partes y su medio ambiente.

Radcliffe-Brown centra mayoritariamente sus estudios alrededor de la estructura encontrando una relación directa entre la posición que se guarda en la estructura y la función que debe hacer cada entidad como unidad en correspondencia con el todo, dicha relación sirve o busca la estabilidad del espacio total.

La aportación del funcionalismo es básica para comprender a las organizaciones desde una mirada de sistema entendiendo que ella es un espacio total dividido en su interior por otras partes susceptibles de análisis. Sin embargo, entre los puntos críticos del funcionalismo se encuentra que fue creado bajo un contexto evolucionista el que bien puede dejarse de lado cuando años posteriores se habla de un paradigma posmoderno en donde tiene cabida la interpretación de los espacios en sí mismos sin la necesidad de ser comparados con otros. Entonces los argumentos válidos del funcionalismo actualmente bien pueden ser llevados al interpretativismo pese a que sus autores principales (como lo hacen los Radcliffe-Brown y Malinowski) lo ubicaron en el positivismo.

Los estudios realizados en las organizaciones desde el ámbito sociológico tienen sus inicios en las décadas de los cuarenta y los cincuenta, entre sus principales exponentes se encuentran, Merton y sus seguidores: Gouldner, Selznick y Blau, estos autores tienen su principal referencia en los trabajos de los fundadores de la sociología (Weber, Comte, Saint-Simon, Durkheim, Marx).

Talcott Parsons (1968) y Merton son autores reconocidos para el **estructural-funcionalismo**, el que para el ámbito organizacional se puede interpretar como que, en las organizaciones se presentan una serie de procesos (subsistemas) que constituyen su funcionamiento, los que pueden ser analizados para el entendimiento del sistema mayor (la organización). Los autores mencionados,

consideran a las organizaciones como sistemas naturales que buscan cubrir la necesidad de sobrevivencia a través de la adaptación frente al ambiente. Si se lleva dicha argumentación al ámbito social, se podría interpretar que las organizaciones son un espacio socialmente construido en donde sus actores se preocupan por adaptarse a la organización a través de la realización de sus propios objetivos (laborales y personales).

Los argumentos del estructural funcionalismo son tomados para la propuesta de análisis investigativo en la medida que se busca la observación de la organización como un espacio total, en donde cada una de sus áreas constituye una parte del funcionamiento; considerando también que es un análisis principalmente diacrónico (en el interior de la organización) y que se observará lo que en el momento de análisis se encuentre.

El estructural funcionalismo en sentido ortodoxo asume que una unidad (organización) se encuentra en armonía, sin embargo se considera que no en todos los casos es de esta manera pues las organizaciones invierten buena parte de su tiempo y recursos para encontrar dicha armonía. Por otro lado, la manera de investigar que aporta el estructural-funcionalismo tiene pocas bases para la explicación del cambio social pues asume la estabilidad antes que el cambio. Para el ámbito organizacional se reconoce la idea de cambio como algo posible pues la organización (como espacio total) de la misma manera que sus partes, están en movimiento.

El objetivo de investigación planteado que aquí se trabaja tiene su énfasis en la manera en que está organizada la organización por lo que se toma como base la idea de funcionalismo. Los temas de espacio ordenado o armónico, y la susceptibilidad a cambios no son prioridad, sin embargo, se parte de la idea de que para determinar el ordenamiento del espacio o sus posibles cambios, es necesario el conocimiento de la organización, en primera instancia de manera diacrónica. De tal manera que en principio no se realizan hipótesis acerca de un espacio ordenado en sentido armónico, ni de la alusión a espacio sin movimiento (sin cambio).

Aunque la idea de funcionalismo es una base para la realización de la propuesta de investigación, como se mencionó líneas arriba no se busca que esté dentro de un paradigma positivista como lo fue en sus inicios. Respondiendo a la más reciente ola en el ámbito de las organizaciones, se busca trabajar básicamente bajo un paradigma interpretativo. Hacia la década de los 70 se inicia el cuestionamiento del anterior funcionalismo como la corriente legitimada en los estudios de las organizaciones, de tal manera que se suscita un cambio paradigmático en los estudios académicos. Sustituir el paradigma positivista por uno de carácter constructivista orientado principalmente a la incorporación de aspectos simbólicos, y con metodología cualitativa. (Rendón y Montaña, 2006) bajo dichos cambios Burrell y Morgan (1979) sugieren una teoría de análisis sociológica que considera 4 paradigmas: el funcionalista, estructuralismo radical, interpretativista y, radical humanista; esta propuesta reconoce que existen otras posibilidades para hacer estudios científicos además de los positivistas.

1.3.4 Estudios Organizacionales

El campo de los Estudios Organizacionales se presenta como la crítica al carácter positivista o a la búsqueda de la generación de leyes universales (consolidación de preceptos teóricos) con lo que se abre el panorama de estudios dando paso (entre otras) a la observación y entendimiento de los fenómenos organizacionales, antes que a su manipulación o modificación en aras del incremento económico. Entre las principales configuraciones que se sustentan con los Estudios Organizacionales se encuentra el rompimiento del “debe ser” organizacional, ejemplificando se puede mencionar que se reconoce que no todas las organizaciones buscan un sentido lucrativo y, que las formas de organización responden a diversas variables que se entretajan en el quehacer cotidiano y no a una metodología establecida tras la generalidad. En palabras resumidas, el panorama se convierte en incluyente al observar y aceptar las particularidades de cada organización.

Para la nueva postura que guarda el estudio de las organizaciones con los Estudios Organizacionales se requiere la intervención de diversas disciplinas que

contribuyan con su propio saber a la construcción de dicho conocimiento, entre ellas se mencionan algunas como: la antropología, la lingüística, la ciencia política y sociología. La incorporación de disciplinas al campo multidisciplinario de los Estudios Organizacionales ha dado lugar a corrientes o escuelas como: Cultura en las organizaciones y análisis transcultural; Nuevo Institucionalismo; Teorías de la ambigüedad organizativa; Ecología organizacional; Psicoanálisis en las organizaciones; Antropología de las organizaciones; Organizaciones posmodernas; Aprendizaje y conocimiento organizacional; Análisis posmoderno de las organizaciones; Cambio organizacional. (de la Rosa y Contreras, 2007) las que han contribuido a la consolidación diversa de dicho campo.

Dada la diversidad de campos abordada por los Estudios Organizaciones, su configuración se torna compleja y sutil (en cuanto diferenciaciones disciplinarias) al apropiarse de temas y/o conceptos de otras disciplinas, dado ello para el desarrollo de la presente investigación se retoman Cultura en las Organizaciones, Nuevo Institucionalismo y Antropología de las Organizaciones como parte de las corrientes que se han creado en el campo, y tras considerar que son de utilidad para la propuesta investigativa dado su acercamiento a la temática a tratar, es decir la parte cotidiana abordada desde lo cultural y las prácticas cotidianas asumidas como lo institucionalizado.

La imbricación disciplinaria que comprenden los Estudios Organizacionales conlleva al necesario entendimiento de conceptos que son utilizados por varias disciplinas, ellos se exponen brevemente y se retoman para la propuesta de análisis en miras de una contribución más a dicho campo disciplinario. Para Clegg y Hardy (1996) los Estudios Organizacionales son una serie de conversaciones, en particular de los estudios de organización de los investigadores que ayudan a constituir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, que deriva de las conversaciones anteriores.

Para los Estudios Organizacionales, la “organización es concebida como: espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e

incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica”. (De la Rosa, 2004: 161). Esta definición es presentada porque refiere a un espacio complejo y dador de poca certidumbre, con lo que se abre el panorama analítico que como parte del tradicional positivismo inunda los estudios de las organizaciones.

Agregado al concepto de Estudios Organizacionales y a la definición de organización, se encuentran (para este caso) los siguientes conceptos de Clegg y Hardy (1996). En palabras de los autores, corresponden los conceptos de organizations a la organización como espacios empíricos; organization al discurso teórico alrededor del fenómeno, y organizing a los procesos sociales vistos a través de la manera de organizarse en el interior y exterior de la organización. Con estas definiciones se abre una puerta de entrada al entendimiento de la complejidad en torno al fenómeno organizacional para el caso particular de análisis. Tanto lo analizado en el interior de la organización como fuera de ella, antepone lo local frente a lo universal y sobre esta base, prioriza la comprensión a través de la descripción.

La diversidad pronunciada por los Estudios Organizaciones no es un proceso del todo terminado ya que la multiplicidad de particularidades de las organizaciones, requiere la adecuación de lo teorizado y analíticamente construido. Lo que se busca proponer es la complementariedad de lo ya dicho (constituido) a manera de reconstrucción analítica, pues el proceso para la construcción teoría debe retomar lo consolidado pero también construir en aras de mejorarlo. Con dicha afirmación se busca la recopilación y sistematización teórica.

1.4 Tres corrientes de los Estudios Organizacionales

Considerando la importante cantidad de disciplinas que retoman los Estudios

Organizacionales para su propia configuración, a continuación se mencionan algunas características del Nuevo Institucionalismo Sociológico, la sociología francesa y el construccionismo social en el marco de la sociología; la perspectiva Cultural y Antropología de las Organizaciones, ellas son de utilidad para la presente investigación dado el apego analítico entre los planteamientos que ellas determinan y la propuesta de investigación.

1.4.1 Perspectiva Sociológica

Nuevo Institucionalismo Sociológico

En el contexto norteamericano, la evolución del pensamiento weberiano ha dado lugar al Nuevo Institucionalismo o Teoría Institucional que toma como centro el concepto de institución, entendido de él el conjunto de normas y reglas que estabilizan la interacción entre individuos; privilegia la legitimidad, la regla y la relación con el entorno, su tema principal es el poder, aunque ha dado cabida a otros como el lenguaje, la cultura y el aprendizaje. Entre sus exponentes se encuentran: March y Olsen (1979); Powell y DiMaggio (2001); Scott (1991); Meyer y Rowan (1977); Scott (1992) (Montaño, 2006). Para la propuesta de análisis se considera la idea de institución como la describe el Nuevo Institucionalismo para interrelacionarla con la idea de cultura o bien las prácticas laborales cotidianas como las acciones que sustentan los hechos.

Meyer y Rowan (1977) mencionan que las organizaciones pueden ser observadas como espacios abiertos que están influenciados por la complejidad de patrones y reglas institucionalizadas que se encuentran alrededor de ellas, sobre dicho argumento observan que las organizaciones pueden valerse de dichos mecanismos para proveerse de formalidad en su interior. Le llaman mitos racionalizados y desde su perspectiva servirán para seguir con convencionalismos socio-culturales. La propuesta del Nuevo Institucionalismo aporta la idea de la relación entre instituciones y organización, en donde los actores sociales llevan consigo y al interior de la organización patrones conductuales construidos desde la complejidad que a través de su vida han construido. Al considerar dicha influencia,

se podrá dar cuenta de cómo las actividades que se encuentran en el interior de la organización están matizadas por influencias que sus mismos actores llevan desde el exterior.

Las reflexiones del Nuevo Institucionalismo encabezado por Powell y DiMaggio (2001) consideran la investigación empírica en nivel micro para el análisis de la homogeneidad en las estructuras organizacionales. El Nuevo Institucionalismo Sociológico con Meyer y Rowan, y Powell y DiMaggio pone énfasis en la estructura organizacional, siendo para los primeros prioridad la relación entre ambientes institucionalizados y su afectación directa para las estructuras organizacionales institucionales, para Ibarra (2004) es la crítica a la incorporación de modelos estructurales tomados del exterior; para Powell y DiMaggio el énfasis está en la homogeneización de las estructuras organizacionales, con lo que ambos estudios en lo micro quedan supeditados hacia la perspectiva macro, es decir fuera de la organización.

De manera general (sin puntualizar en las divisiones que se encuentra en su interior) el Nuevo Institucionalismo retoma la teoría de la acción trabajada años atrás por Parsons (1968), -que dio lugar al viejo institucionalismo sociológico (Ibarra 2004)-, y enriquecida por la revolución cognitiva como principal aportación de la psicología se reconstruye lo que en el Nuevo Institucionalismo es denominado como *teoría de la acción práctica*, la que esencialmente analiza las motivación o causas que promueven la acción social. En palabras sencillas se retoma lo subjetivo a través de la psicología social para enriquecer el análisis.

El auge de la psicología para la teoría social prioriza el concepto de cognición para realizar análisis que aluden a procesos y esquemas subconscientes localizados en el comportamiento rutinario, -el dado por hecho-, en donde postulan que las instituciones representan la represión auto-reguladora de los individuos para estructurar y ordenar el ambiente; mientras que los modelos mentales son los que permiten la interpretación del contexto. La relación del comportamiento humano en las organizaciones a través de las instituciones y lo institucionalizado como parte del subconsciente o prácticas extraídas a la organización aprendidas en el

contexto general, es un tema también tratado por la cultura, sobre él se ahondará un poco más en esa perspectiva.

En la temática particular que se aborda en el Nuevo Institucionalismo no es prioridad el análisis del micro espacio desde un punto de vista cultural, por ello no se sigue como guía para su aplicación en el trabajo investigativo que se busca realizar. Sin embargo, las aportaciones vinculadas a la teoría de acción y la introducción del concepto de cognición son de gran ayuda para la construcción de una teoría, en este caso aplicada al espacio empírico de investigación.

Los conceptos de cultura, institución, institucionalismo y estructura, son vetas de investigación que el Nuevo Institucionalismo aporta para el caso particular buscando sobre sus bases el desarrollo de una teoría. Además de como lo mencionan Powell y Dimaggio (2001) “estamos de acuerdo con Alexander (1987) en que la meta debe ser una teoría multidimensional, en vez de una teoría unilateralmente cognoscitiva”. (67) por ello, se toman elementos y su busca su reconfiguración apoyados en otros.

En el acercamiento que mantiene los Estudios Organizacionales con diversas disciplinas ha sido la sociología una que ha cobrado importante relevancia para el enriquecimiento de dicho campo. De ella particularmente se rescata (además del ya mostrado Nuevo Institucionalismo Sociológico) la máxima obra de Bourdieu, *La Distinción*.

Desde la sociología francesa y con un carácter propiamente interpretativista se encuentran los destacados trabajos de Bourdieu en su libro titulado *La distinción* publicado por primera vez en 1979 y resultado también de su hincapié en mostrar que la posición de los dominantes es la que pone a juego las condiciones culturales y simbólicas, desarrolla conceptos como: campo, habitus y capital, mismos que para la interpretación son de gran utilidad principalmente en el espacio micro, es decir la organización visualizada como sistema a partir del trabajo cotidiano. Pese que el desarrollo teórico realizado por Bourdieu toma como contexto la sociedad, sus principales conceptos serán llevados prioritariamente al

espacio de la organización.

Dentro de los trabajos sociológicos se encuentra la perspectiva que brinda el **construccionismo social** que aunque refiere a ser una herramienta metodológica para el estudio de las organizaciones, sí será considerada como perspectiva de análisis, dando por supuesto que la realidad es construida a través de las prácticas y discursos expresados a través de procesos cognitivos que se sustentan en el conocimiento generado a partir de la colectividad, en este caso prioritariamente en el interior de la organización.

1.4.2 La perspectiva cultural

La contribución que los Estudios Organizacionales ha retomado de la disciplina antropología social es el concepto de cultura. La utilización del concepto de cultura como elemento de análisis en el estudio de las organizaciones ha sido una línea temática en auge desde los años 80; aunque ha tenido diversas formas de interpretación para su uso en la investigación, su comienzo a finales de los años 70 es con base en la búsqueda de la excelencia y mejora de la calidad al interior de la organización. (Barba y Solis, 1997). Barba y Solis, (1997) identifican cuatro significados del concepto: primero la cultura como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen. Segundo, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Tercero, como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo. Por último, la cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma. (Barba y Solis, 1997: vii)

Con base en lo expuesto se puede percibir que el elemento cultura es llevado a diversos niveles de investigación, es decir está presente de lo macro hasta lo inter-organizacional con su énfasis en los comportamientos particulares y su relación con el grupo (cualquiera que sea). Incluso es posible realizar la interpretación que

los Estudios Organizaciones retoman la cultura más como herramienta metodológica que permite el acercamiento al objeto de estudio en el nivel que se requiera (extra organizacional, intraorganizacional) que como un elemento propio para análisis holísticos.

Pese los diversos conceptos de cultura que en el presente forman parte de los Estudios Organizacionales, su parte crítica está alrededor de la acotación para el elemento. Por una parte los conceptos de cultura que aluden a diversos niveles dan un tratamiento también aislado de ella, es decir se elige uno de ellos no logrando estudios completos o complementarios para los espacios (la organización) de análisis. De manera general, la cultura desde la antropología social está relacionada con el nivel contextual geográfico de estudio, como el espacio limite u objeto de estudio y atravesado por múltiples elementos u otras variables acogidas para los análisis científicos, de tal manera que desde la antropología es una elección la acotación geográfica, sin embargo no por ello se dejan de lado las otros espacios que la influyen o atraviesan.

Por otra parte, el concepto es tratado como una variable independiente, lo que trae consigo que no se logren trabajos con una perspectiva cultural, sino solamente un análisis del elemento identificado como cultural en relación con el contexto (la organización). Observar la cultura como concepto (no como variable dependiente) conlleva a la búsqueda de elementos culturales reduciéndolo a particularidades a través de lo tangible que hablen acerca de lo cultural. Por ejemplo, la recurrencia a la disminución del concepto hacia la parte simbólica, en donde se espera redescubrir o dar cuenta de los ritos, mitos u objetos que simbolicen *algo* cultural.

La noción de ritual introducida en la investigación de la vida laboral, es para McLaren (2003) realizar análisis entorno al *ritual*, caracterizando éste como: lo que da sentido a la acción, códigos transportadores de aspectos culturales, constitución de redes semánticas simbólicas, entre otras, todo ello observable principalmente en lo cotidiano sin exclusión de aspectos formales. Sin embargo y apelando a sus propia argumentación, es “una lente conceptual”, un “cheque en blanco”, “agrupamientos simbólicos” y es casi cualquier rutina y/o hábito.

Entonces, ¿cualquier circunstancia puede ser analizada y/o entendida con base en el concepto de ritual? O bien, como herramienta conceptual de qué manera brinda la posibilidad de distinguir actividades ritualizadas de las que no lo son. ¿Dando por hecho que la vida social es construida, maleable, y significativa, en donde tiene cabida el ritual, cuando todo puede ser un ritual?.

Victor Turner (1988) a diferencia de McLaren refiere que los rituales están caracterizados por el paso de un estado a otro en donde el sometido por el ritual adquiere una posición diferente a la anterior pasando por un estado liminal en donde deja de ser lo que era, pero aún no adquiere el nuevo estatus. Es esta conceptualización de ritual la que junto con diversos elementos localizados en el espacio de análisis cobra sentido para la realización de investigaciones culturales. La planificación de la investigación a realizar está alrededor de la construcción de una matriz teórica que brinde elementos suficientes (teóricos y empíricos en diversos niveles) de aplicación para análisis complejos. El uso del concepto ritual a la manera expuesta por McLaren parece una suerte de reduccionismo conceptual.

Retomando los anteriores significados de cultura descritos por Barba y Solis (1997) pero abandonando la lógica de la búsqueda de excelencia, los mismos autores identifican que la cultura organizacional ha sido estudiada básicamente desde dos puntos: la cultura como variable y la cultura como metáfora. La primera, expresa los valores, ideales y creencias compartidas que se manifiestan a través de artefactos simbólicos (mitos, rituales, leyendas), observarla de tal manera conlleva a que: transmite identidad; es creadora de compromisos en el individuo; proporciona sentido y significados que pueden fungir como guía orientadora de comportamientos.

La segunda, como metáfora fundamental refiere a que la organización es cultura, y no solo la tiene, dando paso a realizar investigaciones en términos subjetivos al dar cuenta de expresiones, ideologías y simbolismos presentes en el contexto de análisis, bajo esta tesitura, se pueden localizar la perspectiva cognitiva, la estructuralista y la simbólica. La perspectiva cognitiva o interpretativa, considera que los valores, creencias y maneras particulares de observar (de entender la

vida) influyen en los comportamientos y significados en el nivel colectivo (en el interior de la organización). Pese al buen rescate que se hace del concepto desde la perspectiva metafórica, las herramientas metodológicas para la observación de dichos rasgos culturales han tenido poco desarrollo, centrándose en la aplicación de modelos que al ser eso, rompen con lo que desde la antropología se entiende por cultura. Sin embargo si se busca terminar con la aplicación de modelos, la gran cuestión metodológica es: cómo se explica a una organización (sin reduccionismo) en términos culturales. Pregunta que se buscará resolver (cuando menos un acercamiento) a lo largo de la propuesta teórica de análisis y su presencia en el caso de estudio particular.

A pesar de las diferencias entre las definiciones y usos del concepto cultura, desde la perspectiva particular a trabajar, se coincide que siempre será un estudio interpretativo a través de muestras del sistema de símbolos que permea a la organización. Además, se reconoce que como toda interpretación del espacio, está en función de lo que el investigador observa para interpretar-reinterpretar. La riqueza en los acontecimientos de una cultura o de un proceso cultural, es función no de sus propiedades intrínsecas sino de la situación en la que nos encontramos con respecto a ellos, del número y de la diversidad de nuestros intereses comprendidos en ellos. (Lévi-Strauss 1979a)

La perspectiva cultural puede ser un elemento que ayude a la comprensión y análisis del comportamiento de los actores sociales en el interior de la organización, de esta manera se considera que la cultura es la forma particular en que se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos particulares (objetivos particulares laborales en el caso de las organizaciones), los que pueden responder a elementos construidos en el mismo espacio producto de la relación social cotidiana y no necesariamente correspondientes con lo que se debe hacer según la regla, por ejemplo en el caso de las organización, la estructura organizacional o la definición de roles. "Somos animales incompletos o inconclusos que nos completamos o terminamos por obra de la cultura, y no por obra de la cultura en general sino por formas en alto grado particulares de ella".

(Geertz, 1989:13)

A pesar del auge del tema, la cultura ha sido trabajada en relación con el objeto de estudio (la organización) más como una variable apegada al espacio analítico de interés, que si bien se ha caracterizado por ser de utilidad para dar cuenta de las realidades vividas en la organización y medianamente alrededor de ella, no ha sido utilizada de manera que logre el acogimiento de la organización como un espacio holístico e interrelacionado con un contexto determinado.

En sus postulados teóricos Thompson (1998) en su obra *Ideología y cultura moderna* sintetiza de dos grandes vetas de estudio para la antropología social, o bien dos acepciones para el concepto de cultura: *La concepción descriptiva* y *La concepción simbólica* éstas dos formas de interpretar toman y/o resumen buena parte de la historia de la antropología en su relación con el concepto de cultura. Aunado al destacado trabajo de síntesis Thompson logra ir más allá diseñando cinco características para la cultura: intencional, convencional, estructural, referencia y contextual las que servirán para la realización de la investigación y son de utilidad para reportar particularidades al poder utilizarse como dispositivos analíticos.

1.4.3 Antropología de las Organizaciones

La propuesta de Chanlat (1994) que él mismo denomina como un acercamiento necesario hacia la antropología para el entendimiento del comportamiento humano en las organizaciones, comienza por el reconocimiento del ocultamiento o la ausencia del ser humano con y en sus dimensiones fundamentales, “la dimensión cognitiva, la lingüística, la dimensión espacio temporal, la dimensión psíquica y afectiva, la dimensión simbólica, de dimensión en la diferencia con el otro y la psicopatológica”... (pág. 320) por las ciencias que se ocupan del tratamiento de dicho tema. Los motivos para tal ocultamiento parecen tener más de una respuesta, por ejemplo la necesidad de practicidad que plantean algunas disciplinas en seguimiento a la perspectiva empresarial; la idea de dar soluciones inmediatas con el tratamiento de recursos a las personas y la necesidad de

desfragmentación de la realidad, las que no tendrán una respuesta simple al poner en el centro la naturaleza inherente del ser humano, ante tales características es más fácil el ocultamiento. A pesar de las múltiples respuestas que parecen justificar el ocultamiento del ser humano, ellas se convierten en falsas cuando, se consideran las capacidades del ser humano como el principal recurso que hace posible la organización social.

Un motivo más que habla y acrecienta dicho sesgo, es la disociación del conocimiento que tiene cabida en la diferenciación disciplinaria tras la especialización en la academia, ello da como resultado investigaciones que muestran solamente una parte de la realidad. Para el caso de las ciencias administrativas su propia ortodoxia es una invitación al tratamiento del ser humano reducido a recurso en su aplicación hacia la eficacia.

Chanlat (1994) alude a la construcción de una teoría antropológica que con sus planos estrechamente vinculados entre sí (*el individuo, la influencia recíproca, la organización, la sociedad y el mundo*) comprenda la realidad humana en las organizaciones. Entre las características para los planos se encuentra que están relacionados entre sí (todos con todos) pero a pesar de ello, su análisis puede ser independiente; cada uno de los espacios mantiene su propio orden.

El plano individual reconoce que todas las personas están constituidas por tres partes, la biológica, la psicológica y la social, que le configuran y se muestran en la actuación, el pensamiento y el habla, no pudiendo casi distinguir en la realidad cada una de ellas. Dicho de otra manera, se plantea la necesidad de entender al individuo bajo dicha complejidad.

La influencia recíproca, para este plano se debe comenzar por reconocer que nadie se encuentra aislado y entre los dones de dichas interrelaciones, se encuentra la configuración y reafirmación de la propia identidad en donde tienen cabida la comunicación (verba y no verbal), la rutinización como una manera institucionalizada de aprendizaje y los procesos psíquicos como el desarrollo cognitivo y afectivo.

El plano de la organización es trabajado como un sistema con dos subsistemas: el estructuromaterial que comprende las condiciones ecogeográficas que aseguran la producción y bienes y servicios; y el subsistema simbólico que refiere a las representaciones individuales y colectivas que dan sentido al quehacer.

El plano de la sociedad propone observar a la organización en y con relación a su espacio social, comprendiendo que está en orden con la sociedad pero que también la organización comprende dicho orden en su interior. *El plano mundial* expresa la necesidad de observar que en alguna medida toda organización está inserta en un espacio mayor, en la actualidad el ejemplo para las organizaciones en nuestro contexto es el capitalismo como el modo de producción dominante.

Entre las disertaciones que Chanlat realizar para el acercamiento a una antropología de las organizaciones se comparte, en primera instancia el planteamiento de esta necesidad. Aunque el punto de arranque parece distinto, la propuesta propia, busca un acercamiento a las organizaciones desde un punto de vista cultural pero relacionando este concepto con lo que se entiende de él desde la antropología social, que en esencia busca la comprensión de los espacios. Se comparten también las características para los planos, por ejemplo, el entendimiento de la unicidad interrelacionada con otras estancias en donde se entrecruzan diversas variables que de maneras diferentes están presentes en cada unidad (lo que particularmente se llamará sistema), la nula jerarquía para los espacios, y en general la apuesta por la complejidad sistematizada.

En la siguiente tabla se muestran algunas de las aportaciones de las escuelas o corrientes correspondientes a los Estudios Organizacionales así como los puntos que para la propuesta a realizar son de importancia.

Tabla 6. APORTACIONES DESDE EL PARADIGMA POSMODERNO			
DISCIPLINA	CORRIENTE O ESCUELA	APORTACIONES PRINCIPALES	APORTACIONES A LA PROPUESTA
Antropología	Funcionalismo (Malinowski 1974);	Las sociedades son totalidades que se pueden entender a través de sus	Las organizaciones se pueden comprender a través del entendimiento de sus partes.

Tabla 6. APORTACIONES DESDE EL PARADIGMA POSMODERNO			
	(Radcliffe-Brown 1952)	partes y el ambiente	
	Estructural funcionalismo (Parson, 1968)	El espacio de investigación está constituido por partes armónicamente integradas.	La constitución de las partes como posibilidad armónica y sin posibilidades de cambio.
	Cultura (Barba y Solis, 1997).	La cultura en búsqueda de la excelencia; La cultura como metáfora y la cultura como variable	Necesidad de la reconstrucción de la perspectiva teórica para el ámbito de las organizaciones.
	Cultura (Thompson, 1998)	Síntesis del concepto cultura Thompson (1998)	La concepción descriptiva y La concepción simbólica 5 características de la cultura: intencional, convencional, estructural, referencia y contextual
	Antropología de la organización (Chanlat, 1994)	9 planos para el estudio de las organizaciones. Planos individuales pero influenciados. Reposicionamiento del individuo.	Planos individuales, influenciados entre sí. Apertura analítica para el ámbito de las organizaciones.
Sociología	Sociología francesa	La teoría y conceptos desarrollados por Bourdieu	Algunas disertaciones teóricas y los conceptos de campo, capital y habitus, llevados al espacio organizacional.
	Nuevo institucionalismo sociológico (Meyer y Rowan 1977); Powell y DiMaggio (2001)	El concepto de institución como determinante para la construcción de estructura organizacional	La necesidad de realizar investigaciones en el nivel micro
	Construccionismo social	La realidad es socialmente construida.	Interpretación de lo dicho y lo hecho
Fuente, elaboración propia con base en autores mencionados			

De los dos temas anteriores (Los Estudios Organizacionales retoman el paradigma de la modernidad y Estudios organizaciones) de manera resumida se considerarán los elementos de funcionalismo y estructural-funcionalismo entendidos desde sus disciplinas de origen (sociología y antropología) para el análisis de la organización como un espacio total en armonía y en dependencia con su estructura. De la corriente de Nuevo Institucionalismo sociológico se toman en cuenta la idea de

realizar estudios en el micro espacio.

Aunque la perspectiva cultural para el ámbito organizacional es demasiado ambigua y necesaria de reformularse, como se ve en la propuesta de análisis se toman a consideración diversas definiciones del concepto que forman parte esencial de los Estudios Organizacionales, las definiciones son sistematizadas de tal manera que ayuden para el entendimiento de diversos niveles que están relacionados con la organización. La pretensión de atraer el tema de cultura está en relación con la creación de una matriz disciplinar que tiene como objetivo el acercamiento al concepto de cultura desde la antropología social.

A lo largo de este capítulo se describieron algunas de las teorías gestadas que desde sus respectivos paradigmas aportan elementos esenciales para el estudio de las organizaciones y particularmente elegidas y enfocadas para el estudio de investigación presentado, es decir anticipando que estas dan respuesta al objetivo de investigación. Con estas bases se da paso a la priorización teórica que se encuentra alrededor de la realización de estudios holísticos desde la antropología social asumiendo que dicha disciplina junto con los aportes consolidados (los antes mencionados) brindan elementos cercanos al reporte de la realidad que se vive en el interior de las organizaciones.

Hacer referencia a la antropología social es implícitamente aludir al concepto de cultura, el que en líneas subsecuentes es abordado desde sus inicios (en la antropología social) para conocer su desarrollo y cambio paradigmático como parte de los estudios organizacionales. La imbricación del concepto de cultura desde sus inicios y los aportes de la cultura en el ámbito organizacional constituyen la propuesta de investigación que da cabida a la sistematización de conceptos y con los cuales se busca la realización del análisis particular. La siguiente tabla recuerda dicha propuesta.

Tabla 2. RESUMEN DE SISTEMATICACIÓN PROPUESTA	
Metateoría (sistema- antropología)	Ideas principales de corrientes/escuelas.

Tabla 2. RESUMEN DE SISTEMATIZACIÓN PROPUESTA	
Cultura exterior (Giménez 2007)	Diferencias culturales (Allaire y Firsirotu, 1992); (Barba 1997); (Giménez, 2007); (Hofstede,1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983)
	La toma de decisiones se encuentra alrededor de diversos intereses.(March y Olsen, 1979)(Simon en Barba y Solis, 1997)
	La organización es influenciada por el exterior y se adecua al ambiente. (Clegg y Hardy 1996); (Lawrence y Lorsch, 1969); (Pugh, 1997); (Woodward, 1975)
	Procesos inconscientes y/o estructuras mentales (Allaire y Firsirotu, 1992); Hofstede, 1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983)
	Modelos adoptados a través de la experiencia (Hofstede,1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983); (Allaire y Firsirotu, 1992)
Cultura como abstracción (Giménez 2007)	Las organizaciones se pueden comprender a través del entendimiento de sus partes.(De faria,1997); (Watkins, 1991)
	La constitución de las partes como posibilidad armónica y sin posibilidades de cambio. (Malinowski, 1974);(Radcliffe- Brown 1952)
	Necesidad de la reconstrucción de la perspectiva teórica cultural. Mirada holística
	El ser humano es capaz y responde a estímulos que le parezcan convenientes. (Herzberg 1966)
	Conceptos de campo y habitus. (Bourdieu,1977)
	La necesidad de realizar investigaciones en el nivel micro. Rescate de lo particular. (Powell y DiMaggio, 2001)
	Importancia de lo informal como parte esencial del espacio cotidiano.(Schvarstein, 2004)
	La toma de decisiones se encuentra alrededor de diversos intereses. (Simon,1988)
Cultura semiótica (Giménez 2007)	El individuo con características subjetivas que no se puede omitir.
	Conceptos de Capital (Bourdieu,1983)
	Características de la cultura: intencional, convencional, estructural, referencia y contextual
Fuente, elaboración propia, con base en Giménez (2007)	

2. NECESIDADES TEÓRICAS, EMPÍRICAS Y REALIDADES QUE DEMANDAN UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA PARA LAS ORGANIZACIONES.

De manera independiente al concepto de cultura (el que se explicará líneas abajo) la antropología busca realizar el estudio del ser humano de manera integral. Sin embargo teórica, metodológica y epistemológicamente es complejidad difícil de atrapar dada su presencia e impacto en diversos espacios y niveles. En este sentido podemos aludir a una cultura local (la colonia y/o delegación), cultura nacional (países), cultura por hemisferios (occidental, oriental) etcétera cuando referimos a territorios, pero también puede ser en base a categorías establecidas y aceptadas como, hombre/mujer, blanco/negro, niño/adulto por mencionar algunas. Ambas divisiones (territorial y categórica) podrían ser analizadas en sí mismas con complejidad relativa, pero si se realiza el intento de relacionarlas con algo más, las preguntas subyacentes serían como las siguientes: una colonia de qué país, de qué estrato socio-económico, con qué costumbres particulares; por su parte la categórica (una diferencia entre hombre/mujer) conllevaría nuevamente a la consideración de su contexto por ejemplo en qué país, en qué región (sur/norte), en qué espacio, al interior de una casa, de una oficina, de una institución etc. Cuando comenzamos a observar este tipo de acotaciones que necesariamente deben estar en una investigación como parte del momento contextual se observa que no es sencillo el intento de dar cuenta del ser humano de manera integral.

Por el otro lado, está pensar en la universalidad del ser humano como tal, en donde lo social como constructo debe ser adaptado a la maximización de capacidades inherentes, tema que por sí resulta de interés pero que radica más en lo filosófico que en la realidad que permea la vida cotidiana que es la que los individuos enfrentamos.

Dado lo anterior, una manera de acotar esa forma integral del ser humano está en el espacio físico de acción pero también de los comportamientos que en él se inscriben. Por una parte y asumiendo que como agentes sociales estamos *condenados* a vivir, desarrollarnos y morir dentro de organizaciones, lo

organizacional es tema necesario cuando se habla de seres humanos. Dando por hecho que no se podrán analizar todas las organizaciones que (acotando) a una persona le median su vida, se puede sí elegir una de ellas. Por otra parte, si bien las organizaciones son mediadores o delimitadores para los agentes sociales; sus reglas, códigos y normas son guías que orientan las acciones, hablamos entonces de una limitación de comportamiento que vuelve a no ser y/o responder al hombre bajo la idea de ser humano natural.

Pese a que es el campo disciplinario de los Estudios Organizacionales quien se encarga del estudio de las organizaciones, es y apealando a la multicomplementariedad la antropología social con su concepto base de cultura y su principal herramienta metodológica el estudio de caso quien aporta a dicho campo una valiosa perspectiva.

2.1 El concepto de cultura. Perspectivas antropológica y Organizacional

La antropología social gira entorno del concepto de cultura sin embargo y pese a ello, al interior de la disciplina no hay consenso respecto su definición, según Kroeber y Kluckhohn (1952) existen alrededor de 164 definiciones que tienen cabida dentro de la disciplina. Dicho concepto está directamente relacionado con las divisiones y la historia de que data la disciplina.

2.1.1 Inicios de la antropología (socio-cultural)

En el contexto evolucionista (hacia mitad del siglo XIX) es Herbert Spencer uno de los antropólogos reconocidos de Reino Unido que tras las investigaciones de Darwin respecto la evolución de las especies busca dar cuenta de las comunidades distinguiendo entre las simples y las complejas. Este momento es conocido como antropología evolucionista y/o progresistas lo que indica la idea de civilización como un estado al que todos deben llegar y donde se abate la ignorancia. Spencer cree, siendo congruente con el paradigma positivista que los seres humanos evolucionan por sí mismos de la misma forma que cualquier otra especie.

Por parte de los Estados Unidos de Norte América y uno de los fundadores de la antropología moderna, L. H. Morgan inserta la idea de cultura como el resultado histórico de la sociedad humana, particularmente el autor destaca en estudios de parentesco. Compartiendo buena parte de ideas con el positivismo, él se distingue por atribuir los cambios evolutivos a la historia de cada sociedad, no así a la evolución propia de las especies de forma natural.

Antropología cultural

F. Boas aparece en el tema de la cultura como detractor de Morgan al afirmar que a diferencia del pensador, la cultura no debe ser entendida en un sentido plural de donde se afirma que el grado de cultura está relacionado con la evolución en un sentido de progreso. La afirmación de Boas incorpora al lenguaje la idea de culturas mostrando un relativismo anti-evolucionista que busca eliminar la idea de universalidad para en su lugar, reconocer la particularidad como consecuencia del tiempo (momento particular) y las condiciones que enfrentan. En ideas sencillas, Boas afirmaría que si se busca conocer la mente del *hombre primitivo* es necesario dar cuenta de las particularidades olvidando localizar leyes universales o estados de evolución que responden a conjeturas pre-elaboradas. Son los estudios de Boas que afirman que los grupos son el resultado de su propia historia, y los que sientan las bases para la antropología cultural a la que años después se incorporan antropólogos reconocidos como Benedict, Kroeber y White, este último pionero en estudios simbólicos y quien afirma que la cultura sólo puede ser entendida en su propio contexto, lo que conlleva a uno de los postulados principales de la antropología que es el reconocimiento *el otro*. Es decir, el que no soy yo y no es parte de mi cultura, solo podrá entenderse como parte de su propia cultura.

Para Benedict la cultura valora ciertas conductas y sólo puede ser entendida en sí misma. “La cultura, dicen Kroeber y Kluckhohn (1952:55) es una abstracción de la conducta humana concreta, pero no es en sí misma conducta”. (White en Kahn, 1975:130)

Kluckhohn antropólogo estadounidense destacado en los años 50 y también discípulo de Boas describe la cultura como, “La cultura es la *manera*⁸ de pensar, sentir, creer”, (1983:33) entre otras definiciones que en su obra Antropología anota. L. White para el año de 1959 describe que “la cultura es aquello que se describe en una monografía etnográfica”. (White en Kahn 1975: 144)

Antropología social

Los trabajos del antropólogo británico Tylor realizados hacia 1870 (unos 20 años después de Morgan) retoman nuevamente la idea cientificista de la cultura, él busca la descripción de los espacios (comunidades) para poder identificar sus componentes y compararlos con otras cultura, pese a responder al paradigma evolucionista su principal aportación está en la observación de la cultura de manera sistémica.

Hacia el año 1871 Tylor define “La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”. (Tylor en Kahn 1975: 29)

Es Malinowski quien precede a Tylor y con aportaciones de Durkheim que aunque no buscó el desarrollo de la cultura (como tal) sí aporta que cada sociedad está compuesta por elementos que cumplen una función vital para el sistema. Tanto Durkheim como Tylor son la base para que Malinowski desarrolle la idea de funcionalismo por el que entiende que la cultura es el medio por el que se satisfacen las necesidades de los integrantes. Malinowski considera varios factores para el estudio de la cultura, primeramente reconoce lo particular, es decir, que la cultura a analizar debe ser entendida en sus propios términos; la idea de función, en donde la cultura antecede a una estructura que define elementos constituyentes, permite su permanencia, reproducción del sistema y el cumplimiento de necesidades de los individuos; finalmente, la cualidad histórica

⁸ Cursivas por el autor

entendiendo que la sociedad es el resultado de su propio pasado. Malinowski en el año 1931 entiende que “La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados”. (Malinowski en Kahn 1975: 85)

Con base en los trabajos de Malinowski, Radcliffe-Brown y Evans-Pritchard (antecesor del anterior) configuran la escuela del estructural-funcionalismo, la que a diferencia de la escuela anterior, puntualiza en lo que debe hacer cada individuo como miembro del sistema. Tanto el funcionalismo como el estructural funcionalismo entienden los sistemas sociales como organismos vivos en donde cada parte cumple una función que logra la armonía para el total. El estructural funcionalismo o particularmente los autores antes mencionados no estudian propiamente la cultura, sino la estructura social, entendiendo de ella un entramado de relaciones personales del grupo que permite un orden social, equilibrio y trascendencia. Radcliffe-Brown define la estructura como “algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes”. (1974:18). Evans-Pritchard menciona que “el asunto del que se ocupan los antropólogos sociales se examina en relación a la estructura social total de que forma parte, ya sea un sistema de parentesco, un rito religioso o una institución política”. (s/f: 31)

De forma paralela a Tylor pero en Francia es M. Mauss (sobrino y discípulo de Durkheim) el fundador de la antropología francesa, él introduce la noción de *hecho social total* con la que alude a la necesidad de realizar etnografías que cubran todas las dimensiones sociales.

Antropología estructural

En el contexto francés es Lévi-Strauss considerado el fundador de la antropología estructural, sus trabajos estuvieron basados en la lingüística, parámetros que años después considera Geertz para dar continuidad a la antropología simbólica. Lévi-Strauss menciona:

Toda cultura puede ser considerada como un ejemplo de sistema simbólico; en un primer rango que ubica el lenguaje, las reglas matrimoniales los

contactos económicos, el arte, la religión. Todos estos sistemas representan ciertos aspectos de la realidad psíquica y de la realidad social y, aun mas, las relaciones que estos dos tipos de realidades mantienen entre ellos y que mantienen también con los sistemas simbólicos (Lévi-Strauss, en Reyes 2006:36)

Para Geertz "...el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones". (Geertz, 1997:20)

Después de la breve exposición respecto el concepto de cultura en el recorrido histórico de la disciplina, se puede observar que aunque con diferentes matices, la tarea del antropólogo social está en la descripción de comunidades y/o espacios particulares (antropología descriptiva y/o etnografía), la complejidad comienza cuando surge la pregunta para qué, por un lado y principalmente en el contexto de inicio de la disciplina la respuesta es, para comparar con miras a encontrar o localizar el estado de progreso. En un segundo momento se puede identificar que la antropología busca conocer el funcionamiento de espacios particulares (antropología funcionalista o estructural-funcionalismo). Finalmente se encuentra la antropología simbólica, la que acotada a su propio espacio la búsqueda de significados tras la interpretación.

De forma resumida se puede entender el concepto de cultura en o para tres grandes espacios, la descripción, la función y lo simbólico, pese a existir ésta, en realidad y considerando los hechos históricos de la creación de la disciplina es atrevido sostenerlo y/o peor realizar una clasificación tajante de autores. Pese hacer estas someras clasificaciones, formalmente es arriesgado hacer distinciones y convenciones entre unos y otros autores para englobarlos de igual manera bajo alguna escuela de la antropología dado la diversidad de contextos (países, momentos históricos, maestros, escuelas, etc.)

Sirvan las intervenciones anteriores de la antropología social para acotar el trabajo investigativo a una metateoría cultural que como tal busca la descripción del funcionamiento y entes simbólicas en un espacio determinado: la organización.

2.2 Cultura para tres niveles analíticos

Para el siguiente desarrollo se considera el uso de la cultura como metateoría, que engloba tres niveles planteados: Cultura como Variable Externa (El Aspecto Ambiental); Cultura como Abstracción (variable interior dependiente e independiente); Cultura Semiótica (Cultura como Variable). Dicha exposición es una abstracción de las formas usuales que estudian el ámbito cultural, por ello su principal finalidad está en brindar un panorama de las posibilidades de estudio, así como proporcionar al lector una metodología que a través de su enriquecimiento particular sea aplicable en el espacio empírico.

El análisis del tema cultura para el ámbito de la organización es planteado en su uso como una herramienta teórica-metodológica, si bien la cultura puede ser definida como la forma de pensar, actuar y sentir, la finalidad de realizar esta disertación teórica está en función de poder acotar dicho concepto al espacio organizacional. Aunque se reconoce que la variable está presente fuera de la organización, dentro y en el nivel individual, y como externa o interna para cada uno de los niveles, se busca hacer una sistematización que se extrapole en menor medida del espacio de análisis.

2.2.1 Cultura como Variable Externa (El aspecto Ambiental)

Para el desarrollo del primer nivel de estudio Cultura como Variable Externa (El Aspecto Ambiental) se considera el objeto de estudio (la organización) como espacio abierto o bien, con fronteras permeables, lo quiere decir que recibe influencia e influyen respecto del exterior. Un siguiente aspecto a considerar es que en este momento se busca entender la organización de estudio como un espacio complejo y completo, que es total y existe en el ambiente, es decir sin introducirse en su interior, pero reconociendo que es un todo integrado por partes.

Para ello se sugiere que el investigador se sitúe desde fuera del objeto de estudio para su observación, Przeworski y Teune (2008) llaman a esta forma de observar nomotética.

Sobre esta base a continuación se mencionan algunos autores que han trabajado el elemento cultura desde dicha apreciación (nomotética), la finalidad radica en conocer la manera cómo ha sido abordado el tema y considerarlo posteriormente siendo nutrido con disciplinas que para el enriquecimiento de la investigación serán necesarias.

La exposición siguiente está en relación a la construcción de los niveles de análisis para la cultura que aquí se desarrollan, por ello se mencionan sólo estos autores y además, se descomponen en sus conceptos con el fin de recuperar las partes en el momento oportuno para fines de esta construcción teórica.

Dentro de los Estudios Organizacionales son Hofstede (1997), Smircich (1983) y, Barba y Solis (1997) quienes (entre otros) han abordado el tema de la cultura, ésta ha sido trabajado en el ámbito de dicho campo disciplinario desde los años 70, por lo que su inserción está presente de diversas formas y con diversos representantes.

Los tres autores enunciados identifican el estudio de la cultura como un elemento que se encuentra presente alrededor (de manera externa) de la organización, pero que tiene influencia en ella a través de sus integrantes. Pese ser un planteamiento en un inicio abierto al tratamiento de vastos temas como podrían ser las clases sociales, el poder o el propio ambiente, los trabajos son enfocados a diferencias culturales en sentido étnico, con lo que destacan diferencias de adaptación como respuesta de las costumbres aprendidas en el nicho cultural.

Barba y Solis (1997) identifican cuatro enfoques –significados-⁹(los que se han mencionado anteriormente) para el tratamiento de la cultura. La propuesta de los

⁹Primero, un choque de culturas al enfrentarse la dirección a localidades diferentes a las de su origen; segundo, como un intento de los administradores al tratar de integrar a personas de distintos orígenes al trabajo; tercero, como el espacio informal (actitudes y valores) presentado por el personal en el interior de las empresas; cuarto, se refiere a los valores y prácticas del personal

autores para el tema va acompañado de los niveles individual-grupal, organizacional y social, además de la consideración de elementos comunes a las organizaciones, tales como: la estructura organizacional, actores sociales y ambiente.

Como se puede observar de las disertaciones expuestas, para estos autores (Barba y Solis) son los dos primeros enfoques los que tiene una relación con el espacio fuera de la organización, es decir se considera a la organización como directamente influida por el ambiente poniendo énfasis en las diferencias culturales, cualidad que conlleva primordialmente al análisis de la situación regional que se puede presentar en el interior de la organización.

Smircich (1983) en *Organizational culture and Leadership*, identifica cinco temas usualmente abordados para el estudio de la cultura: *Management Comparativo*, *Cultura Corporativa*, *Cognición Organizacional*, *Simbolismo Organizacional*, y *Procesos Inconscientes de Organización*. El tratamiento que hace para el estudio de la cultura considera que ésta es una variable, es decir un elemento que se encuentra en la organización de la misma manera que otras como (el poder, la estrategia, la identidad etc.) o una metáfora en relación a la sociedad. Ambas perspectivas se entrelazan con los cinco temas anteriores para dar cuenta de diversas maneras que trastocan el tema.

El tema de *Management Comparativo como variable independiente* se refiere de manera general a la cultura nacional que influye en el interior de la organización a través de los comportamientos, pensamientos y actitudes de los sujetos como características personales extraídas del exterior, es decir de la cultura nacional. En palabras de la autora, consiste en representar las diferencias entre culturas, localizar puntos de similitud, y conocer sus implicaciones para la efectividad de la organización.

Bajo el mismo tratamiento Hofstede (1997) llama para uno de sus dos conceptos de cultura a los modelos de pensamiento, actuación y sentimientos que están

en el aspecto formal impuestos por la dirección como método de integración para responder a los retos empresariales.

relacionados con el entorno social como elementos aprendidos y asumidos a través de la experiencia. El contexto bajo el que el autor hace dicha afirmación está en relación a localizar las diferencias entre los miembros de las organizaciones distinguiendo su nicho nacional. Su investigación está enfocada a dar cuenta de las diferencias culturales denominadas a partir del espacio nacional.

Aunque Hofstede (1997) busca en sus trabajos investigativos diferencias culturales, su argumentación recae en los estudios a los que Lévi-Strauss dedicó buena parte de sus investigaciones, encontrar estructuras mentales que dieran cuenta de regularidades individuales, sustentándose en la base de que, lo que es universal en el hombre corresponde a la naturaleza, y lo que es cultural corresponde a particularidades que se encuentran en lo culturalmente relativo.

El quinto tema que menciona Smircich (1983) *Procesos Inconscientes de Organización* y que de manera particular ella nombra como *Perspectivas estructurales y psicodinámicas* es cercano a lo anteriormente mencionado por Hofstede y Lévi- Strauss ya que las prácticas son entendidas como procesos inconscientes, es decir como programaciones que se manifiestan de maneras conscientes. Como ella misma lo describe, son los fundamentos de Levi- Strauss al intentar revelar comportamientos regulares del ser humano.

Esta manera de tratamiento de la cultura pone su énfasis en entender el objeto de estudio (la organización) como un todo interrelacionado con el exterior a través de la vinculación surgida por sus integrantes como agentes externos que llevan y/o conllevan consigo esas características culturales al interior de la organización. Es decir, la presencia de lo socio cultural (en el ámbito general) en el interior de la organización. Dicho de otra manera, la cultura a nivel nacional o regional se vuelve importante en la medida que se reconoce que los actores sociales que se encuentran en la organización la influyen a través de sus pensamientos, comportamientos y acciones, elementos que han sido adquiridos en el contexto en que se han desarrollado y los ha formado.

La cultura como elemento externo a la organización, según los autores mencionados líneas arriba, se vuelve importante cuando: las características particulares del espacio (la cultura nacional o regional) no son las idóneas para la gestión interna, presentando problemas a la dirección por el choque de valores y/o costumbres; y cuando los integrantes de la organización importan a ella características del exterior que son indeseadas y/o contrapuestas a lo interno en términos de valores, acciones, y/o comportamientos relacionados con lo que se percibe o desea como la buena gestión.

Sin embargo, para el planteamiento que aquí se realiza, se considera que la cultura es el espacio externo a la organización pero que la influye, o bien que la organización influye en dicho ambiente. De manera explícita se puede ejemplificar de la siguiente manera: si se analiza una organización perteneciente al sector industrial, la cultura externa a ésta podrá estar en relación con la competencia o los clientes que pertenecen a dicho sector. Lo que se busca es que se logre el acotamiento de la cultura externa dependiendo de los elementos que el investigador esté buscando (para este caso, es el cumplimiento de objetivos). Si para el caso particular de investigación se están buscando elementos que estén relacionados con el cumplimiento de objetivos, aludir a una variable externa cultural implicará la observación de las relaciones que la organización objeto de estudio guarde con otras empresas u agentes que estén vinculados con su quehacer cotidiano en busca de cumplir sus objetivos.

Seguir los planteamientos de los autores citados y recurrir a elementos generales del espacio externo (como lo nacional o lo regional) es realizar un estudio de la cultura nacional o regional, y no un estudio cultural de la organización.

Cultura como Variable Externa (El Aspecto Ambiental) es la observación de la organización en sus relaciones que impliquen una vinculación para el cumplimiento de sus objetivos (laborales, organizacionales, investigativos, etcétera)

Para poder observar el ambiente que subyace a la organización desde la cultura y siguiendo el planteamiento a realizar, se sugiere la observación del espacio de investigación como espacio sistémico hacia el exterior y hacia adentro como sistema sociocultural.

Observar a la organización como espacio sistémico en referencia a su ambiente sin aun puntualizar en su interior, implica la conocida metáfora de observar el bosque y aun no los árboles que le componen. Siguiendo la idea, la finalidad de considerar la cultura como un elemento externo, es observar el bosque con relación a otros bosques o elementos (agua, aire) que le influyen para su crecimiento y conservación.

2.2.2 Cultura como Abstracción (Variable Interior Dependiente e Independiente)

Como principal elemento para este nivel de análisis se considera el interior de la organización, en palabras de Przeworski y Teune (2008) es un estudio ideográfico en donde el investigador se sitúa en el interior de la organización con la finalidad de vincular los elementos teóricos (como generales) con la realidad suscitada en el momento dado de investigación. Bajo esta perspectiva se refiere a una organización con fronteras cerradas. La finalidad es dar a conocer la cultura suscitada en el interior de la organización tras la indagatoria de la dinámica cotidiana. La cultura en este nivel debe ser entendida como una estructuración de discursos, valores y hábitos que sirven para desarrollarnos en una comunidad definida y que son transmitidos socialmente a través de las interrelaciones existentes en la organización como parte del sistema sociocultural.

Para el desarrollo de este apartado se vinculan dos momentos que si bien pueden distinguirse uno del otro, el planteamiento se enfoca a su imbricación. En el primer momento está en relación con las particularidades individuales que los actores sociales importan a la organización en su calidad de participantes. Un segundo momento está enfocado al entendimiento de la organización como un espacio total

en donde cada uno de sus elementos cobra relevancia para su existencia o armonía¹⁰ cotidiana.

Para el análisis del primer momento se plantea el uso de la estructuración como el elemento principal que relaciona el exterior (socio-cultural) a través del comportamiento de los miembros de la organización. La finalidad está en conocer las particularidades que cada uno de los actores sociales aportan a la organización como elementos aprendidos desde el exterior. Es decir, los que han construido y constituido su vida, y ponen en juego para la realización de su trabajo como parte de su interrelación diaria. Las disertaciones teóricas culturales relacionadas con esta perspectiva que se toman en cuenta como configuraciones de importancia para dicha construcción son, para el tema de estructuración principalmente Giddens (2006) y Radcliffe-Brown (1974), Lévi-Strauss (1979), acompañados de Smircich (1983), Hofstede (1997), Montaña (2007), Allaire y Firsirotu (1992), Barba y Solis (1997) y Schein (1985) estos últimos propiamente involucrados con el tema de la cultura organizacional.

Para el entendimiento del concepto de *estructuración* se recurre a la exposición de *estructura* desde los postulados de la teoría social, es Goodin (2003) quien describe la estructura como, una “variable explicativa clave y supone una elucidación lo suficientemente rica y elaborada de las maneras en las cuales las estructuras moldean los resultados sociales, pueden, en principio, brindar una explicación absolutamente integral (32). En otras palabras, las acciones sociales están determinadas por la estructura que les configura, dando como resultado regularidades a través del tiempo (Cohen, 1987).

Para Giddens (2006) la estructura es una propiedad articulada carente de sujetos, tiempo y espacio pero que proporciona un orden virtual que permite y articula las relaciones sociales realizadas con base en las huellas de la memoria. La estructura es una propiedad articula que consciente el ligamento de los sistemas sociales en el espacio y tiempo. Anteriormente a los postulados estructurales de

¹⁰ Armonía es utilizado en términos de equilibrio, no por ello omite la existencia de elementos como el conflicto o la lucha de poder (por mencionar algunos)

Giddens y desde el estructuralismo francés Lévi-Strauss (1979) menciona que la estructura contiene lo que la organización ha aprendido como lógico y real, ella no tiene contenido propio.

Hacia el año de 1940 Radcliffe-Brown (1974) describe la estructura introduciendo conceptualmente la idea de individuo, menciona que las estructuras y sus componentes están formadas por personas en calidad de seres humanos, por lo que son ellos quienes ocupan un lugar en ésta. Introducir al individuo como parte de la estructura es lo que Giddens (2006) denomina *estructuración*, para él implica las “condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia, la reproducción de sistemas sociales” (61) El autor reconoce la existencia de estructuras pero sin una presencia tangible, es hasta la introducción del individuo cuando ellas se hacen presentes en la estructuración. Ambos autores coinciden en que el aprendizaje de los individuos con respecto a la estructura y su manifestación, está en relación con la repetición de hechos sociales. Por un lado la repetición aprendida como parte de lo vivido y por otra como parte de la cotidianidad asumida.

Los conceptos de estructura y/o estructuración recobran importancia al ser entendidos como el agente de gozne conceptual de, por una parte lo que los individuos son como actores sociales en resultado a sus propias vivencias, y por otra parte la referencia de dicho conocimiento en el comportamiento de la vida social cotidiana.

En ideas más sencillas y distinguiendo estructura de estructuración, se puede mencionar que un individuo ha aprendido la estructura social (sin necesariamente ser él el actor) del comportamiento en la mesa, y de la posición frente a la institución del matrimonio, aunque ambas estructuras podrán ser argumentadas de manera separada (una argumentación para su comportamiento frente a la mesa y otro argumento para su posición frente al matrimonio) son éstas partes que forman su conocimiento social y que tras la estructuración se manifiestan en su comportamiento cotidiano para constituir sus reacciones acerca de cada tema. O bien, sus reacciones en lo cotidiano sin necesariamente hacer mención de los

temas, pero sí como parte de su conocimiento social adquirido que le hace tomar una posición y un comportamiento determinado.

En el campo organizacional o particularmente en los espacios laborales, el uso de estructura y/o estructuración estará entendido como lo que los actores sociales son a partir de sus propias aportaciones al espacio de maneras individuales; y como agentes sociales, es decir su comportamiento en relación con otros.

Bajo esta tesitura de abordaje investigativo para el tema de la cultura se localizan los argumentos de Smircich (1983) para el tema de *Dirección Corporativa*. *Dirección Corporativa como variable externa* que corresponde a la cultura nacional, destacando que las costumbres adquiridas que traen consigo los actores sociales en el interior de la organización son elementos que influyen en su comportamiento. Es decir, el exterior de la organización está presente en el interior de ella a través de los comportamientos de sus integrantes.

Si se considera de manera descontextualizada lo que Hofstede (1997) refiere para el estudio de la cultura en las organizaciones, se logra la vinculación de dicha influencia aprendida en el exterior manifiesta en el espacio organizacional, dando como resultado el énfasis investigativo desde el ámbito cultural, es decir el comportamiento que los actores sociales llevan a la organización como resultado de su construcción social (exterior). Sin embargo, la acotación realizada por el autor no está referida a ello, por el contrario la lógica utilizada por él es inversa, ya que sus investigaciones están en función de encontrar diferencias culturales de manera independiente al espacio, en el caso, la regularidad es la organización.

Se entiende este nivel analítico como lo que Montaña (2007) escribe acerca de las reflexiones surgidas de la obra de Enriquez para una de las siete instancias de análisis planteadas por este último autor.

La instancia individual, El individuo no puede existir de manera aislada; siempre lo hace en un ambiente cultural que le precede y que lo inserta en una red previa de significados; este ambiente es reforzado y modificado por la acción conjunta de los individuos; sin embargo, ello no constituye un

determinismo dado que éste siempre tendrá un margen de libertad que, en función de su propia historia, le permitirá tomar decisiones particulares. (Montaño, 2007:27)

La consideración del individuo como sujeto de lo cultural y social es una cualidad presente indiscriminada, pese este reconocimiento, no se busca el planteamiento de llevar dichas particularidades (por cada individuo) al ámbito organización en términos de lo que ellos son a partir de sus propias historias. Ello implicaría que se realizaran estudios a manera de historias de vida. Lo que se busca rescatar es cómo los individuos en su actuación cotidiana en el interior de sus lugares de trabajo se hacen presentes a través de sus maneras particulares de aprendizaje, comprensión y gestión, podría decirse, la manera estratégica con que se desenvuelven para construir una dinámica laboral.

La dinámica laboral cotidiana.

Para el abordaje de la dinámica laboral cotidiana se considera las disertaciones teóricas anteriores y posteriores (niveles 1 y 3) además para su entendimiento es necesaria la imbricación con el tema de estructura/estructuración ya que dar cuenta de la manera particular de acción presente en la organización de análisis, es reconocer a los individuos con sus propias aportaciones para la creación del ambiente en el interior de la organización.

Para este subtema debe considerarse la organización como un espacio con fronteras definidas, en donde se crea una propia dinámica (cultura), a manera de Smircich (1983) la organización no tiene elementos culturales, sino que ella es cultura. La autora menciona la cultura como metáfora central para conceptualizar a la organización. Aunque particularmente no se utiliza la idea de metáfora, sí se analiza la cultura como eje central y no como una variable.

El segundo tema que Smircich (1983) plantea como los abordados mayormente para el estudio de la cultura en las organizaciones es *Cultura Corporativa* el que identifica como una variable interna que considera a la organización como espacio social, productor de bienes y/o servicios que en su interior es también productor de

rasgos culturales como rituales, leyendas y ceremonias. La implicación de la dimensión cultural contribuye al balance sistémico y de efectividad de la organización; los valores o patrones de comportamiento se expresan en dispositivos simbólicos (mitos, rituales, historias, leyendas, lenguajes)

La autora agrega que aunque los temas de *management comparativo y cultura corporativa* son distintos, coinciden en su enfoque funcionalista y visión de sistema (estructura y hecho social), su interés está en la búsqueda de significados para el control de la organización o su mejora desde el ápice de la misma.

Si se consideran estas últimas anotaciones, la investigación que se busca realizar es funcionalista, ya que la finalidad es la descripción de la dinámica laboral cotidiana y en ella, el reconocimiento de las actividades que conllevan al cumplimiento de objetivos. Aunado a ello, se recordará también que la visión es a través de la antropología con su visión de sistema. Finalmente y aunque no explícitamente dicho, lo que posiblemente se encontrará como parte del análisis empírico es información valiosa para el personal directivo, ya que su utilidad podría ser orientada para la mejora de la organización.

El tercer tema identificado por la autora *Cognición organizacional* y que renombra como una *perspectiva cognitiva* lo entiende como el sistema de cogniciones compartidas sobre un sistema de conocimientos y creencias; un sistema único para percibir y organizar fenómenos. En otras palabras, una manera paradigmática que refiere a visiones del mundo, patrones organizados de pensamiento y comprensión de lo que constituye el conocimiento adecuado y actividad legítima. El análisis organizacional cognitivo, tiene su énfasis en el pensamiento y asume que está unido a la acción.

El entendimiento de la organización como variable cognitiva es lo que en la particular investigación se representa como la organización (del verbo) particular de la empresa. Es decir, se reconoce que aunque el personal tendrá historias de vida particulares y, que por ende les hace entender y percibir el mundo de

maneras particulares, su reunión como grupo de trabajo, es también creadora de una visión particular que se gesta con el día a día.

Como se mencionó líneas arriba, Barba y Solis (1997) en su tercero y cuarto punto respectivamente para el ámbito de la cultura en el espacio organizacional identifican a la organización como un espacio cerrado, en donde se localizan actitudes y valores informales; identifica los valores y prácticas del personal como parte del aspecto formal que la dirección busca integrar en función del cumplimiento de retos. Estos dos puntos que se expresan por los autores son reconocidos como existentes en todas o casi todas las organizaciones.

Schein (1985) describe la cultura organizacional como el supuesto básico con el que se trabaja en la empresa como resultado de su mismo aprendizaje y asunción sustancial del espacio. Este supuesto provoca que se den por hecho las prácticas, acciones y pensamientos, omitiendo sus cuestionamientos, de esta manera son heredados o enseñados al personal nuevo, integrándolos al manejo explícito de dicho supuesto tras su aprendizaje y construcción.

Para el análisis de la cultura, Schein (1985) identifica tres instancias, la primera en donde se localizan los artefactos (mobiliario, vestido, infraestructura, etc.) y el lenguaje escrito (cartas, posters, documentación formal, etc.) aunque estos elementos son de fácil identificación no es sencilla su interpretación. La segunda instancia, se encuentran los valores que permean en el imaginario de los integrantes, éstos diferenciados de los deseados por el ápice estratégico y además, en muchos de los casos contrapuestos ya que su gestación es correspondiente con el supuesto que compone el interior de la organización, por ello su reconocimiento está en función de la investigación que se realice, ella puede ser a través de entrevistas. La tercera instancia está directamente relacionada con la segunda, refiere a la manera en qué se asumen los valores y la manera en que se entiende el mundo a través de ellos, en otras palabras, se refiere a la naturaleza de las cosas. A pesar de la atinada caracterización de Schein (1985) éstos no son los únicos que se pueden identificar en el contexto organizacional como parte de la cultura.

Bajo la perspectiva que se busca atribuir a este momento de análisis, Allaire y Firsirotu (1992) reconocen tres componentes culturales íntimamente ligados, *un sistema socioestructural, un sistema cultural y los empleados particulares*, estando los tres presentes en el interior de la organización y mismos que ayudan a reconocer la dinámica laboral diaria. Se describen de las siguientes maneras.

Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección de reclutamiento y formación, etc.).

Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura).

Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencia y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar un imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional.

El tipo de relación con el sistema cultural (competencial cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según sus particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla

inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social. (AllaireyFirsirotu, 1992:30)

Pese la vasta existencia de elementos que ayudan para el entendimiento de la cultura organizacional como parte esencial y acotada al objeto de estudio. El planteamiento a realizar sugiere que la cultura es la estructuración de discursos, valores y hábitos, que sirven para el desarrollo de los individuos en una comunidad definida y que son transmitidos socialmente a través de las interrelaciones existentes en la organización (dinámica laboral cotidiana) como parte del sistema sociocultural. Particularmente de las exposiciones anteriores para el entendimiento de la dinámica laboral cotidiana y/o reconocimiento de la cultura se recupera lo siguiente.

Tabla 7. DINAMICA LABORAL COTIDIANA.	
Autor	Recuperación para la propuesta con base en el autor
Smircich (1983)	El elemento cultura como eje central.
	<i>Cultura corporativa.</i> Existencia de valores y patrones de comportamiento.
	El análisis a realizar es con base en la idea de sistema y funcionalista.
	<i>Cognición organizacional.</i> Como sistema único para percibir el mundo.
Barba y Solis (1997)	La compartición del sistema de conocimientos y creencias.
	El reconocimiento de valores para la parte formal e informal pero interrelacionados en la dinámica laboral cotidiana.
Schein (1985)	La cultura como supuesto básico incuestionable.
	El reconocimiento de los valores, los artefactos y el lenguaje escrito como elementos de la cultura.
Allaire y Firsirotu (1992)	<i>Un sistema socioestructural.</i>
	<i>Un sistema cultural.</i>
	<i>Los empleados particulares.</i>

Fuente, elaboración propia con base en autores mencionados

2.2.3 Cultura semiótica (cultura como variable)

Como se ha mencionado la finalidad es el conocimiento de la dinámica laboral cotidiana como espacio que crea una lógica propia al interrelacionarse los involucrados. Este nivel (semiótico) busca indagar en dicha dinámica pero identificando de ella lo que es importante o relevante para los integrantes, así como elementos, (actitudes, objetos, vestidos, formas particulares) que en algún sentido orientan hacia la acción, es decir que funcionan como una guía interna

para ser imitada. En este momento, la cultura es estudiada a manera de variable, es decir como un elemento que se interrelaciona con otros, no siendo ella el centro, pero sí un elemento a considerar tras su interpretación.

El análisis semiótico sigue considerando al objeto de estudio (la organización) como espacio cerrado y reconociendo que buena parte de las formas diversas de observar el mundo por los miembros de la organización son adquiridas desde el exterior como parte de sus historias de vida particulares. Sin embargo, esta última parte queda desdibujada cuando la observación se centra únicamente en el comportamiento de los individuos como los que configuran una lógica propia.

Insertos en la dinámica laboral cotidiana (el segundo nivel planteado) se reconocerá la existencia de múltiples elementos que la configuran, la posibilitan, logran el desarrollo de individuos y la reconstruyen. Aunque parte del nivel anterior, habla de la descripción de la dinámica laboral cotidiana, es menester continuar con una guía que oriente hacia una descripción de forma objetiva.

La etnografía es la descripción de lo observado, sin embargo en muchas de las ocasiones su uso incide en largas descripciones que no contienen una función en sí misma, en caso extremo se podría decir que se consideran (para la descripción) objetos que no cobran relevancia aparente para el funcionamiento de dicho espacio. Para evitar dicha descripción, se apela a la antropología social desde su carácter descriptivo con énfasis en la explicación; se introduce el tema de antropología semiótica con la finalidad de que sea una suerte de guía para la descripción y análisis.

Para continuar es necesario mencionar que el nombre de Cultura Semiótica es tomado de Eco (1994) quien interpreta que toda la cultura es estudiada en términos de comunicación y que los sistemas de significados son respuestas de la misma estructura que siguen los significantes. Giménez (2007) describe la cultura como conjunto de estructuras de significados socialmente establecidos, también puntualiza que el tema de cultura semiótica es la tercera fase para el estudio de la cultura.

Con esta base y posiblemente con cierto reduccionismo del término, se utilizará la idea de simbólico como aquello que para los involucrados es importante, es decir, aquello que por alguna razón (aún desconocida) les es relevante, entre ello se pueden encontrar objetos, expresiones, vestidos, actitudes, recompensas, reprimendas etcétera, lo que se busca es que se entrelacen con otros factores que den como resultado relevancias en el espacio.

Un ejemplo que puede ayudar es el siguiente, si en una organización la puerta de la oficina del director general permanece abierta, puede ser un aspecto simbólico siempre y cuando los usuarios del espacio consideren que es un indicador de que pueden acceder al jefe en el momento que lo deseen. Si aunque esté abierta la puerta no se interpreta de esa manera o de cualquier otra, no es necesariamente un elemento simbólico para todo el personal; podría ser simbólico para el director general si es que él decidió dejar la puerta abierta para que sea interpretado. Si el director general acostumbra tener la puerta abierta porque no se siente a gusto en espacios cerrados, nada tiene que ver con el aspecto simbólico representativo para el espacio.

Desde los estudios organizacionales quien apela a esta manera de entendimiento como un tema abordado desde el ámbito cultural es Smircich (1983), particularmente lo identifica como *simbolismo organizacional* para posteriormente introducir la *perspectiva simbólica* que describe como sistemas de símbolos y significados compartidos, que desde la perspectiva antropológica parte de ser una mirada, es decir pone el centro de análisis la visión interpretativa de lo simbólico.

El trabajo bajo dicha perspectiva tiene la necesidad de interpretar símbolos como elementos que son capaces de orientar o estimular la actividad social, para ello se deben mostrar su existencia en relaciones importantes y su relación en la actividad de la gente. Para interpretar una situación se debe centrar la investigación en las experiencias que se vuelven significativas para sus involucrados.

El núcleo de esta forma de análisis organizacional está en cómo los individuos interpretan y comprenden su experiencia y cómo esas interpretaciones se

relacionan a la acción. El énfasis en este tipo de investigación se encuentra en documentar la creación y el mantenimiento de la organización a través de la acción simbólica (Smircich, 1983) Como se puede observar, esta manera planteada por la autora es apegada a lo que se busca introducir como parte de la propuesta, sin embargo es enriquecida con los autores, Allaire y Firsirotu (1992), Lévi-Strauss (1979), White (1975) y Geertz (1987)

Allaire y Firsirotu (1992), refieren a un *sistema ideacional* que se enfoca a entender el mundo a partir de productos simbólicos. La cultura es vista como un sistema subconsciente o cogniciones funcionales que orientan formas de acción además de creadores de discursos y hábitos.

Para Lévi-Strauss (1979) la cultura es constituida por comportamientos y esquemas lingüísticos vistos en la vida cotidiana, son producto de la psique y las relaciones culturales. Para él toda cultura es un producto simbólico. También desde la antropología social Geertz (1987) reflexiona que la cultura es, un sistema de expresiones por el que la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su vida social.

Finalmente es L. White (1975) quien comenta que lo simbólico debe ser estudiado en sus propios términos, es decir ubicándose el investigador desde el espacio de lo simbólico, lo necesario es localizar la inteligibilidad de los objetos simbólicos, siendo muy frecuente que su significado se encuentre en el contexto y no precisamente en el objeto mismo. Para él lo simbólico puede observarse en ideas, actitudes, actos, objetos etcétera y son englobados en el concepto de rasgo cultural. White (1975) equipara la cultura al estudio de lo simbólico en resumen “un simbolado en un contexto extrasomático debe siempre ser explicado en términos de su relación con otros simbolados en el mismo contexto”. (139)

Entre los vastos conceptos de cultura, algunos como los de Lévi-Strauss, Geertz, y White encuentran una vinculación directa entre la cultura y lo simbólico, es decir, la cultura es equiparable a elementos simbólicos interpretativos. Aunque dicha postura es aceptada desde la antropología social y recurrentemente utilizada en

los Estudios Organizacionales, la propuesta que se busca realizar no considera dicha afirmación. Por ello, se menciona que en este momento la cultura se vuelve una variable, lo que difiere de los estudios antropológicos con base en lo simbólico. La propuesta está apegada a los estudios principalmente del estructuralismo y funcionalismo desde la antropología social y la sociología.

Aunque explícitamente la finalidad del trabajo de investigación por sí mismo es **Analizar la dinámica laboral cotidiana como guía orientadora para el cumplimiento de objetivos organizacionales con base en una *teoría voluntarista de la acción***, en términos analíticos lo que busca es contribuir al campo disciplinario de los Estudios Organizacionales con la aportación de conceptos sistematizados que ayuden al esclarecimiento y conocimiento de la vida –real- en el interior de las organizaciones. Anteponiendo que los estudios organizacionales están dentro de las ciencias sociales y que estas últimas “por lo general se basan en la premisa de que el conocimiento es un constructo social. En consecuencia es necesario comprender el entorno social antes que la búsqueda de la verdad y el desarrollo de teorías con estructuras lógicas alejadas por completo de la realidad social del objeto de estudio”. (Morales, 2011:290) por ello el estudio de caso se vuelve primordial.

Las líneas que constituyen la propuesta teórica a manera de metateoría, buscan ser la base sobre la cual se re-acomenden conceptos que puedan ser visto de manera clara en la realidad, o bien la observación de la realidad bajo la propuesta de tres niveles requiere que se analice con otros elementos teóricos que la misma realidad multidimensional y compleja demandan.

Considerando el *primer nivel* se parte del hecho de abordar la organización como un todo que existe en el exterior y pertenece a un contexto, se proponen la utilización de elementos teóricos de: la contingencia, el funcionalismo, la cultura y el nuevo institucionalismo. Si bien la finalidad de esta dimensión es conocer qué papel juega la organización con relación a su ambiente, los elementos teóricos anteriores ayudan a dicho acercamiento, pero sobre todo, ponen en juego para los

Estudios Organizacionales elementos teóricos existentes y consolidados para el ámbito organizacional.

En el *segundo nivel* se encuentra la mayor parte de la investigación, pues el objetivo básico sitúa la investigación en el interior de la organización, es decir este nivel estará dedicado a la relación que se guarda dentro, principalmente para el cumplimiento de objetivos. Pese que en este momento se buscará únicamente la interpretación del propio espacio, se busca también la relación con los otros niveles aplicando una mirada sistémica, es decir la multiplicidad de relaciones y consecuencias. En este nivel se utilizarán las escuelas y/o herramientas: Relaciones Humanas, Comportamiento, Funcionalismo, Cultura, Recursos Humanos, y Desarrollo organizacional.

El *tercer nivel* busca la identificación de elementos relevantes para el mismo espacio (la organización) y que además la investigación utiliza para su enriquecimiento junto con los elementos expuestos por la escuela del comportamiento, las Nuevas Relaciones Humanas, El Nuevo Institucionalismo, Cultura y Construcciónismo social.

A continuación se muestran las disciplinas, escuelas y/o teorías que se integraran para el análisis del caso de estudio. Algunos de los conceptos manejados, competen a más de un nivel, pues de la misma manera que en la propuesta teórica anterior, sus supuestos serán descompuestos para lograr la sistematización propuesta así como su destaque en el ámbito empírico.

Tabla 8. TRES NIVELES ANALÍTICOS PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA.	
NIVELES	ASPECTOS TEORICOS (escuelas, corrientes y/o dispositivos)
1	Contingencia, (Clegg y Hardy 1996); (Lawrence y Lorsch, 1969); (Pugh, 1997); (Woodward, 1975)Funcionalismo, (Malinowski, 1974 y 1975);(Radcliffe- Brown 1952) Cultura, (Allaire y Firsirotu, 1992); (Barba 1997); (Giménez, 2007); (Hofstede,1997); (Schein,1997); (Smircich, 1983)Nuevo Institucionalismo. (Powell y DiMaggio, 2001)
2	Relaciones Humanas (Schvarstein, 2004) Comportamiento (Simon, 1988)

Tabla 8. TRES NIVELES ANALÍTICOS PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA.	
	Funcionalismo , (Malinowski, 1974 y 1975); (Radcliffe- Brown 1952) Cultura (Allaire y firsirotu, 1992); (Barba 1997); (Giménez, 2007); (Hofstede,1997); (Schein,1997); Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional (De faria,1997); (Watkins, 1991)
3	Comportamiento (Simon, 1988) Nuevas Relaciones Humanas, Cultura (Thompson, 1998) Nuevo Institucionalismo (Powell y DiMaggio, 2001), Construccinismo social Capital y habitus (Bourdieu1977, 1983)
Fuente, elaboración propia con base en autores mencionados	

3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS PARA UN CASO PARTICULAR

En las siguientes líneas se busca dar a conocer algunos puntos fundamentales respecto la metodología y su uso, pero también junto con ello entretener y explicar qué elecciones y por qué de ellas se consideran para la aplicación de la investigación específica.

Se comienza por explicar grandes conceptos como paradigma y meta-teoría atribuyendo a ellos que son la parte inicial y/o influencia fundamental para la toma de decisiones en una investigación; se define la influencia paradigmática y su propia naturaleza como parte de una investigación realizada en los Estudios Organizacionales. Posteriormente se alude al caso particular en donde es necesario realizar una investigación en términos generales que considere el contexto (su historia y relación con el exterior –su corporativo-) de la empresa para después enfocarla en el interior con la narrativa de sus agentes entendiendo que ella formula la realidad válida en la empresa.

Para la obtención de la información en el estudio de campo se presentan el tipo de herramientas correspondientes a la metodología cualitativa de la que se priorizan las entrevistas semi-estructuradas y observación, aplicadas para el 100% de la población.

3.1. La investigación y sus implicaciones metodológicas iniciales (paradigmas)

Como punto de partida, un investigador se enfrenta a las limitantes impuestas por sus propios intereses, posiblemente resultado de su ideología que es: a) un conjunto de ideas acerca del mundo y la sociedad...una guía de acciones de los hombres en una sociedad dada". (Sánchez, 1975:146) la que es llevada al campo de la investigación, o bien como lo menciona Tsoukas (2005) prejuicios que serán imposibles de dejar, lo único que se puede hacer es reflexionar acerca de ellos. Sin embargo es la ideología y los prejuicios implícitos en la forma de ver el mundo también la principal herramienta para el surgimiento de cuestionamientos

que desembocarán en investigaciones. Como lo menciona Enriquez (1992) que se propague la misma ideología como parte del proceso histórico de los actores sociales que da inteligibilidad para la comprensión de determinados procesos sociales sirve para comprender sus comportamientos y los de los demás.

En el caso particular esta base ideológica corresponde principalmente a la formación académica que de manera un tanto predecible conlleva a la observación de los hechos a través de una mirada construida por la antropología social. De esta manera, la investigación que se presenta contiene dicho sesgo al intentar ver el fenómeno de análisis (la organización) desde una perspectiva holística, es decir contenida de diversos elementos o variables.

El objetivo de investigación sobre el que gira el análisis parte de la necesidad que se percibe de realizar investigaciones en sentido holístico, se pondera la utilización de elementos teóricos y metodológicos en dependencia con lo presente en el caso empírico. Es decir, para dar respuesta al cuestionamiento inicial, no se limitará la teoría y metodología a un (único) paradigma (en sentido ortodoxo). Pese partir de la anterior idea, se hacen algunas reflexiones respecto la necesidad de ubicar la investigación con respecto ideologías, paradigmas y disciplinas.

En un sentido ortodoxo pero sin olvidar la existencia de ideologías particulares se encuentra la idea de paradigma, para algunos autores la elección paradigmática será la que determine la metodología y herramientas de utilización en los trabajos de investigación. Es básico considerar que el paradigma del investigador es algo que en buena medida determina la investigación, ya que es la manera en cómo su realizador percibe e intentará dar cuenta de su trabajo. Sautu et al. (2005) describe paradigma como...

Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. Estos principios no son puestos en cuestión por el investigador en su práctica cotidiana: más bien funcionan como supuestos que orientan la selección misma del problema o fenómeno

a investigar, la definición de los objetivos de investigación y la selección de la estrategia metodológica para abordarlos. (Sautu, 2005: 34)

La toma de postura paradigmática es entendida como lo que Padua (1981) describe a continuación: “tener una sólida orientación en el campo que va a investigar”. (11) Con lo ello se busca el comienzo del desarrollo teórico y las principales disciplinas que serán de utilidad para la investigación propuesta, así como conceptos: “que no es más que una entidad concebida en términos vagos, que confiere un sentido a las relaciones entre los fenómenos observados” (Lazarsfeld 1974: 36) y herramientas como: el “instrumento que sirva para medir los conceptos que hemos seleccionado”. (Padua, 1981: 15). Es decir, entiéndase la postura paradigmática como el punto teórico del cual el investigador parte para realizar su labor, además la adopción de un paradigma tiene implícita una forma particular de ver y entender el fenómeno de investigación que cuenta con sus propias estrategias disciplinarias y uso de herramientas metodológicas.

En busca de una metodología que brinde elementos para el reconocimiento de la realidad a través de la narración de los hechos, y como respuesta al contexto académico en donde se encuentra la investigación (Teoría Organizacional y Estudios Organizacionales), el uso paradigmático se encuentra entre la modernidad y la posmodernidad siendo que algunas de las disciplinas que se utilizan para el análisis de la realidad o análisis empírico se encuentran clasificadas en ambos, la razón es que, pese a que la mayoría de disciplinas fueron creadas bajo un paradigma moderno, pero con la aparición y aprehensión de los Estudios Organizacionales como campo disciplinario se reconfiguran los conceptos (en sentido tradicional) para ser reinterpretados bajo la posmodernidad. A continuación se muestra una tabla que alude dicha clasificación.

Tabla 9. TEORIAS EN EL PARADIGMA MODERNO Y POSMODERNO.		
TEORIAS	PARADIGMAS	
	Moderno	Posmoderno
Campo disciplinario	Teoría Organizacional	Estudios Organizacionales
	Relaciones Humanas	Antropología
	Contingencia	Sociología
	Comportamiento	
	Nuevas Relaciones Humanas	

Tabla 9. TEORIAS EN EL PARADIGMA MODERNO Y POSMODERNO.		
	Recursos humanos	
Disciplina	Administración	Antropología (carácter interpretativo)
	Desarrollo organizacional	Cultura/sistema
	Recursos humanos	Cultura organizacional
		Antropología de las organizaciones
Disciplina	Antropología social (conceptos)	Sociología
	Estructural-funcionalismo	Sociología francesa
	Funcionalismo	Nuevo institucionalismo sociológico
	Cultura	Construccionismo social
Fuente: elaboración propia		

Autores como Bryman (1989) ponen importante énfasis en que la metodología debería estar en función al objeto de estudio. De esta manera, no tendría que haber grandes distinciones entre la elección de un paradigma u otro y la metodología cualitativa y cuantitativa sino que serían utilizadas con base en la necesidad de la investigación empírica.

En la idea de paradigma puede percibirse que está (en palabras de Tsoukas, 2005) la búsqueda de una meta-teoría que dé respuestas que puedan ser llevadas a la teoría y posteriormente al objeto de estudio. En otras palabras, deja saber la necesidad de crear verdadero conocimiento que dé certeza y seguridad a lo que se está realizando en el campo de la investigación.

En la parte correspondiente a la realización de teoría se alude a una meta-teoría que da certeza en ese ámbito, pues permite la recopilación de diversos elementos teóricos que en su conjunto ayudan al entendimiento de lo observado en términos empíricos. Sin embargo, desde el punto de vista metodológico, la meta-teoría o paradigma en donde se sitúa esta investigación es correspondiente con el constructivista. A continuación se mencionan algunas características.

Tabla 10. CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.		
Supuestos	Paradigma Positivista/ Post-positivista (metodología cuantitativa)	Paradigma Constructivista (metodología cualitativa)
Ontológicos ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?	La realidad es objetiva.	La realidad es subjetiva y múltiple.
Epistemológicos ¿Cuál es la relación entre el investigador y aquello que investiga?	Separación entre el investigador (sujeto) y el objeto de estudio. La distancia frente a aquello que se pretende investigar es vista como condición necesaria para alcanzar un conocimiento objetivo.	El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación.
Axiológicos ¿Qué papel juegan los valores en la investigación?	El investigador busca desprenderse de sus propios valores, de su orientación político-ideológica, sus concepciones acerca del bien y el mal, de lo justo y lo injusto, de lo que deseamos para nosotros y los otros, etcétera.	El investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (reflexividad).
Metodológicos ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan para construir la evidencia empírica, y cómo se relacionan lógicamente con el resto de las etapas del diseño?	Utilización de la deducción en el diseño y la inducción en el análisis. Modelos de análisis causal. Operacionalización de conceptos teóricos en términos de variables, dimensiones e indicadores y sus categorías. Utilización de técnicas estadísticas. Fuerte papel de la teoría en el diseño del estudio. Generalizaciones en términos de predictibilidad. Confiabilidad en los resultados a partir de estrategias de validación internas.	Conceptos y categorías emergentes en forma inductiva a lo largo de todo el proceso de investigación. Múltiples factores se influyen mutuamente. Diseño flexible e interactivo. Se privilegia el análisis en profundidad y en detalle en relación al contexto. Confianza y autenticidad.

Fuente: Sautu, (2005:37)

Con base en Sautu (2005) se afirma que el paradigma de investigación se encuentra principalmente en la posmodernidad al ser constructivista, ello (y de acuerdo con la manera particular de percibir del investigador) alude a que el espacio de investigación se considera particular; que los actores que componen dicho espacio forman una realidad, válida y posiblemente incuestionable para ellos; que el investigador debe buscar el entendimiento de dicha realidad desde la visión de los involucrados, pero sabiendo que su presencia será un altercado para

los integrantes de la organización; el rescate de la particularidad requiere de análisis profundo y a detalle.

La idea de paradigma es complementada con la epistemología que el investigador asume para sí, es decir si el investigador tienen una particular forma de ver el mundo como por ejemplo: constructivista, positivista, funcionalista etcétera, o puede llevar a la investigación varias de las anteriores, ello junto con la postura paradigmática serán los determinantes para la elección metodológica, aunque este es un debate en sí, es utilizado para orientar la perspectiva de investigación siempre hacia la búsqueda de respuestas y la eficacia en las investigaciones.

Con base en Leedy y Ormrod (2005) la investigación puede considerarse como, esencialmente una forma de pensar, es una manera de considerar un hecho, como una colección de datos que se articulan en la mente del investigador en términos de lo que los datos y los hechos dicen, así busca solucionar problemas que ayuden a mitigar la ignorancia del hombre. Para Swanson (2009) la investigación es un proceso ordenado de investigación con el fin de crear nuevos conocimientos. Cabe distinguir, con base en Leedy y Ormrod (2005) que la transferencia de información (documental o empírica) no constituye por sí misma una investigación. De manera particular, se busca realizar una investigación que tras la sistematización de teoría y datos empíricos, se logre asimilar una realidad particular. La sistematización u ordenamiento corresponde a una manera creativa y objetiva que aunque retoma elementos consolidados de la teoría especializada, el ordenamiento busca responder a la particularidad del investigador y el caso de análisis.

En el espacio académico se distinguen dos tipos de investigaciones: la básica y la aplicada. De las que se puede entender que, la aplicada está orientada a la práctica, mientras que la básica brinda las herramientas teóricas. Por esta razón, se piensa que la investigación académica o básica está lejos de la realidad pues su ejercicio se limita a laboratorios Brewertony Millward (2001). Particularmente la investigación a realizar busca una vinculación directa entre lo observado en la

realidad y los conceptos teóricos, dicho de otra manera que lo observado en la realidad sea analizado a través de la ciencia.

La realización de investigación usualmente surge por cuestionamientos que el investigador percibe, éstos pueden ser resultado de la experiencia empírica o bien, resultado de la revisión literaria vinculada con el tema de interés. Sin embargo, en el proceso de investigación ambos están interrelacionados pues es cíclico Brewertony Millward (2001), Leedy y Ormrod (2005) y Swanson (2009). Tomando conciencia que lo observado en la realidad constituye una particularidad (irrepetible en otro momento y/o espacio) es susceptible de análisis, y apoyando dicho argumento en la literatura referente al tema, la investigación debe constituir un ir y venir entre lo observado y la teoría, así como los diversos niveles que implique la investigación.

Para Swanson (2009) la investigación está compuesta por teoría, investigación, desarrollo, y práctica, en conjunto componen un ciclo vital que permite que las ideas puedan progresivamente refinarse a la medida que evolucionan de los conceptos a las prácticas y de las prácticas a los conceptos. Este autor pone énfasis importante a la vinculación de la investigación y la práctica, resultando que la primera debe ser retroalimentada con la segunda y en caso inverso. Así la investigación tiene un papel dual en el avance del conocimiento (organizacional). La investigación aporta conocimientos que pueden aplicarse directamente a la mejora de la práctica y se utiliza para desarrollar las teorías fundamentales.

Después de tener claridad respecto la metateoría o paradigma en donde se sitúa la investigación; que se mantendrá un apego a la realidad observada que consistirá en un ir y venir entre la teoría y el aspecto empírico en sus diversos niveles, se añade que la investigación busca contribuir al ámbito organizacional con una sistematización que sea utilizable para otros análisis, o bien sea base de críticas en miras a la construcción de nuevas teorías.

Dado que la finalidad investigativa está alrededor de la creación y/o sistematización de elementos teóricos que conlleven al entendimiento de una

realidad particular, la siguiente cuestión a abordar es cómo observar el problema teniendo una empresa particular de la que se busca dar cuenta, pero también entendiendo que ella está inserta en un espacio y que debe cumplir con objetivos que aunque particulares son regularidades similares para la mayoría de las empresas.

3.2. Estudios nomotéticos e ideográficos

En las investigaciones sociales y particularmente las investigaciones comparativas que se basan en los métodos empíricos se observan los problemas con carácter nomotético o ideográfico. El primero es referido a la generalidad de los hechos sociales, entendiendo que se pueden explicar a través de leyes universales, esta base es acompañada de una carga evolucionista que implica cambios sociales lineales. Sin embargo y pese a la utilidad de la visión nomotética, la presente investigación considera que los enunciados nunca pueden ser totalmente universales, es decir lo observado en una organización particular no tendrá una repetición en otra, tampoco será repetible en el mismo espacio, la situación observada está situada en un tiempo y espacio específico que es irrepetible.

Los estudios nomotéticos buscan aislar las variables a estudiar, entre sus implicaciones se encuentra el control de lo investigado (las variables). Para las ciencias sociales y particularmente la visión que se busca trabajar, se entiende que no es posible el aislamiento de elementos pues siempre están relacionados con otros de manera directa o indirecta formando la realidad que viven sus actores.

Desde el punto de vista social y con un matiz respecto lo organizacional, el carácter nomotético es de utilidad al reconocer el objeto de estudio (la organización) con características similares a todas las organizaciones, para el caso particular se reconoce a la organización (primer momento de análisis) como una empresa con necesidad de cumplimiento de objetivos laborales (por ejemplo) relacionada con otras empresas como clientes y proveedores. Con integrantes (el personal que trabaja en ella) con estructura (s), un espacio físico determinado, etc.

Aunque el carácter nomotético está en relación con una contextualización universal, se consideran algunas características similares para todas las empresas mexicanas y/o del rubro en el que se encuentra la empresa particular de análisis. De esta manera, para el caso particular y únicamente en el primer momento de análisis, es posible que la organización objeto de estudio sea abordada con un carácter nomotético.

Para responder al objetivo de investigación, el análisis se centra en mirar al objetivo de estudio desde el carácter ideográfico, del que se entiende que cada sistema social es único en donde sus eventos y características son particulares y se recrean e interpretan sólo en el mismo espacio, es por lo que los hallazgos se vuelven únicos e irrepetibles para otra organización. La realidad presentada respecto un espacio se encuentra limitada al mismo por lo que puede entenderse únicamente desde su interior.

A la manera de Przeworski y Teune, (2008) se considera que el abordaje de los problemas con carácter nomotéticos o ideográficos pueden ser vinculados, la propuesta de los autores es el cambio de la generalidad (la utilización del método nomotético a través de variables) por el carácter ideográfico tras el cambio de enunciados generales a particulares.

Las investigaciones comparativas tienen la finalidad de observar en lo particular para posteriormente llegar a hacer mención de elementos que pueden ser generales, “nos inclinamos a pensar que las características de los sistemas particulares se pueden expresar en enunciados generales” Przeworski y Teune, (2008: 8), en palabras de los autores, esta es la verdadera utilidad de los estudios comparativos. Dicho de otra manera, la observación de las particularidades conlleva a cuestionar las generalidades, en donde puede o no coincidir con los postulados, en caso de ser diferentes, la aportación de observar y analizar la particularidad será la integración temática de un nuevo elemento.

En el caso particular la investigación busca la observación de un espacio particular que es tratado y entendido bajo ese mismo contexto, esta aportación analítica

posiblemente dará elementos que en el plano de la generalidad no se han abordado de manera suficiente. Bajo esta idea, el análisis es comparativo.

Entendiendo que la empresa de análisis está inserta en un contexto delimitado en cuanto su gestión, la investigación se centra en la descripción de lo particular, en este sentido es un estudio ideográfico, ello implica el análisis de una situación específica en cuanto espacio y tiempo, por lo que todo lo observado es consecuente con ello de tal manera que las explicaciones del sistema están creadas y sustentadas en el mismo. A continuación se muestran las características nomotético e ideográfico que guarda la investigación.

Tabla 11. CARÁCTER NOMOTÉTICO E IDEOGRÁFICO.			
Objeto de estudio	Nomotético	Ideográfico	Resultados
Empresa	Características generales de la empresa. ➤ Relaciones con clientes, proveedores y otros involucrados en relación con el cumplimiento de objetivos generales.		Identificación de las relaciones que guarda la empresa para el cumplimiento de objetivos generales.
Empresa de estudio		Características particulares de la empresa de estudio. ➤ Relaciones particulares que se gestan en el interior de la empresa.	Descripción de la particularidad en las relaciones internas que se gestan en el interior de la empresa.

Fuente, elaboración propia con base en Przeworski y Teune, (2008)

3.3. Herramientas metodológicas para la recopilación de datos

Debido a que los investigadores cualitativos tienden a hacer preguntas abiertas al inicio de una investigación, a veces tienen dificultades para identificar de antemano los métodos exactos que se van a utilizar. Inicialmente se puede seleccionar sólo una orientación general adecuado para su propósito, tal vez la selección de un estudio de caso, la etnografía o el análisis de contenido. (Leedy y

Ormrod, 2005). Los estudios cualitativos generalmente no hacen uso de una hipótesis, si no que comienzan con una pregunta de investigación.

En el caso particular y respondiendo a un trabajo complejo en términos analíticos, es decir no causal (causa-efecto) se ha elegido como punto de partida un objetivo de investigación, ello además de ser resultado de la investigación documental en el ámbito de que se ocupa el estudio de las organizaciones, es el vínculo para la elección de teoría. Después del planteamiento del objetivo general éste debe convertirse en un tema investigativo, para lo cual se comienza con la revisión de literatura y la posterior construcción de la teoría. En el caso de las investigaciones cualitativas, la teoría tiene la finalidad de explicar una realidad particular; la teoría es una forma rápida y un modelo altamente abstracto de una realidad, una forma de entender los fenómenos que se repiten regularmente. (Swanson, 2009)

Del objetivo de investigación se desprenden dos elementos: que el análisis es para un espacio particular, pero también relacionado con otro(s). Explícitamente y como se menciona en la propuesta, uno de los cometidos investigativos es que se haga presente la relación que guardar el espacio de análisis con su contexto, y que también se conozca de manera interna, en este sentido la investigación considera dos niveles que se ocupan del espacio y tiempo particulares.

También desprendido del objetivo de investigación u objetivos, se puede distinguir entre las investigaciones a nivel micro y otras a nivel macro, a pesar de hacer explícita la diferencia, Sautu et, al. (2005) refiere a la relación que puede o no existir entre ellas. “La investigación macrosocial tiene como propósito abordar el estudio de la experiencia individual y la interacción social que son las fuentes de estructura social, de las instituciones, las sociedades y sus culturas, incluyendo cuestiones vinculadas a los procesos históricos; mientras que el enfoque microsocia l tiene en cuenta la creación de significados y de bases para la acción concertada y creación y recreación del orden social. (Sautu et, al. 2005, 52)

En el caso particular la investigación es primordialmente microsocia l (nivel 2) al situarse en la organización, sin embargo y como se leerá posteriormente el

espacio macro se toma cuando se contextualiza a la organización con relación a su entorno y al observar que los actores sociales presentes en la empresa de análisis tienen una relación con el exterior (nivel 1), relación que en buena medida configura el que es su comportamiento laboral; una segunda relación con el nivel macro es el reconocimiento de la estandarización de actividades como institucionalizadas, que por una parte responden a la propia lógica pero también a acciones, discursos y pensamientos aprendidos desde el exterior (el corporativo de la empresa a investigar)

Situando la investigación en el nivel micro social, la herramienta principal a utilizar es el estudio de caso o estudios de campo que son también entendidos desde el punto de vista de la investigación empírica, pues el investigador busca dar cuenta de las acciones desde el espacio investigado. Es el estudio de caso una herramienta proporcionada por las investigaciones cualitativas y es...

Una forma específica de reunir información y sistematizarla con fines de investigación social, es mantener la unidad de un todo, el esfuerzo por no perder el carácter unitario de la entidad que está siendo estudiada (un individuo, una organización, una cultura, etcétera) (Goode y Hatt, 1969 en Gundermann, 2004: 256); el estudio de caso es el estudio de lo particular (Gundermann, 2008: 256)

De esta manera el estudio de caso permite indagar en una realidad vivida por sus actores y en un momento específico, en donde el investigador puede adentrarse al conocimiento de dicha realidad desde la perspectiva de los involucrados. Entre sus cualidades está que puede dar cuenta de realidades, espacios y temporalidades concretas de la mano de sus actores y/o narradores. Como lo menciona Bryman (1989) puede asumirse como la herramienta que entiende las organizaciones como procesos sincrónicos. Esta herramienta en su propia funcionalidad no excluye la utilización de metodologías cuantitativas.

Con McNiff (2000) se introduce la noción de investigación empírica. Los conocimientos adquiridos a través de la investigación empírica constituyen una

verdad cosificada, una visión que es en sí mismo una caricatura de la vida en el mundo real, donde la verdad se negocia entre las personas en su lucha por ser valoradas en sus formas de vida elegida. En el campo de investigación con dicha herramienta se busca conocer una forma particular de organización, y con ello responder a la pregunta de investigación.

La investigación empírica en el ámbito organizacional apunta a generar una teoría de carácter proposicional sobre las organizaciones, la que les ayuda a encontrar la manera de operar más eficiente mediante el control y la dirección de los comportamientos para lograr un efecto óptimo en términos principalmente económicos. (McNiff, 2000) De manera particular sí se busca una teoría o teorización proposicional, sin embargo es de importancia distinguir entre dos puntos: posiblemente para una empresa (pensando que ella es del común que busca adaptarse y cumplir con el sistema capitalista) la recomendación y/o contribución podrá girar en torno a la manipulación que conlleve al control y eficiencia de los empleados con miras a lograr objetivos puntuales; el segundo punto, es también proposicional desde el discurso que busca (únicamente) entender y/o comprender el ámbito organizacional a través de la ejemplificación de la realidad resultado de la investigación, así se contribuye al espacio académico por ejemplo a nivel teórico, la creación y/o sistematización creativa de la teoría y la ejemplificación particular en el micro espacio.

Los estudios empíricos al igual que los experimentales tienen sus raíces en las ciencias naturales. El estudio empírico y particularmente el estudio de campo en las organizaciones tradicionalmente ha buscado la consolidación de una forma de hacer las cosas como la primordial por sobre otras en términos de eficiencia, misma que tras la observación sería la generadora de la aplicación del método científico. Entonces la investigación empírica se mantiene separada de la teoría, dejando la parte humana y la diversidad para transformarlas en una técnica unificada en donde las personas son consideradas como variables; esta técnica es la racionalidad técnica. (McNiff, 2000)

La utilización del estudio de caso para la presente investigación tiene la finalidad de comprender el espacio, aunque el análisis busca sustentarse en lo que hasta ahora está conformado como parte de la teoría alrededor de las organizaciones, no se busca obtener respuestas o llevar lo observado a una cientificidad positivista que consiga la *mejor forma de trabajar* de manera general (para todas las organizaciones). Los elementos teóricos con que se busca analizar el caso particular están en relación con la interpretación y la diversidad, asumiendo de manera preliminar que el caso de análisis es particular, que en él existen seres humanos complejos en sus formas de pensar, de entender y observar el mundo. Por ello se ha buscado la utilización de diversos elementos teóricos que aprehendan en mayor medida todas las variantes humanas en el espacio organizacional.

Considerando que parte del objetivo de investigación está alrededor del cumplimiento de objetivos laborales (los dictados por la empresa), será prioridad conocer de qué manera realizan sus actividades para conseguirlos, aunado a ello, existe la posibilidad de analizar qué otras opciones existen para tal cumplimiento, sin embargo esta perspectiva no es prioridad para la investigación.

Tanto el análisis empirista como el análisis racionalista son consecuencia de la filosofía occidental, mismas que buscaban que se disminuyera el conflicto tras el apego a formas específicas de actuación. (Gergen, 1996) Sin embargo como resultado de la experiencia histórica, McNiff (2000) declara que a pesar de la búsqueda de la racionalidad técnica, la diversidad cultural está expresada en las formas de hacer y aprender como particulares. Cada vez se hizo más evidente que la racionalidad técnica era insuficiente para abordar las cuestiones de supervivencia social. Esta afirmación, alude a la necesidad de nuevas teorías de la organización, y un cuerpo fuerte de los estudios de casos para mostrar la justificación de la teoría en términos de renovación social a nivel local y mundial. El paradigma interpretativo es para McNiff (2000) una importante opción.

El análisis interpretativo surgió como resultado de la interpretación de textos primero religiosos en el siglo XVII y llevado después en los textos literarios en el

siglo XX. Otra importante influencia fue la interpretación de contextos particulares (comunidades) que hacia el siglo XIX realiza la antropología.

Para la investigación particular y desde la principal técnica de la antropología social (caso de estudio) se busca realizar la interpretación del espacio de análisis con base en dicha herramienta, es necesario mencionar que el trabajo investigativo no busca la consolidación de variables a manera de causa-efecto que hablen del caso particular. A la manera de la antropología se busca ir al espacio de análisis para obtener de él lo que en él mismo sea relevante tanto en las prácticas como para el entendimiento y/o interpretación de ellas. Ejemplificando, no es prioridad de la investigación ir a campo (la organización) con variables pre-construidas como podrían ser el ejercicio de poder, la estrategia o elementos culturales como rituales, sino que en la organización reconocer lo que para el mismo espacio a través de sus integrantes existe y/o es de importancia. Para los estudios comparativos particularmente los ideográficos, el sustento para el estudio de particularidades es que...

Los postulados de las ciencias sociales no pueden ser verdaderos universalmente, debido a la interacción de varias características que crean, al interior de cada sistema social únicos o, cuando menos variantes de relativa determinación respecto a cada sistema social. Por lo tanto la identificación de un sistema social, en el que con frecuencia ocurre un fenómeno dado, llega a constituir parte de su propia explicación. En el punto extremo de esta posición no es posible hablar de postulados generales que sean aplicables en varios sistemas sociales. Asimismo todos los enunciados de las ciencias sociales deben restringirse a sistemas sociales particulares. (Przeworski y Teune, 2008:4)

La interpretación de los datos está en función del mismo espacio, como investigador el punto principal está en lograr el entendimiento desde la perspectiva de los involucrados, sobre esta premisa, los aspectos a investigar son múltiples en cantidad y niveles, es por ello que se busca la utilización de diversas corrientes teóricas y que se apela a antes de realizar una búsqueda de la mejor forma de

trabajar, entender la existente a través de la observación y cuestionamiento. Con base en las pretensiones de investigación, la herramienta metodológica principal (estudio de caso) se sustentan en el *análisis de contenido cualitativo* y la fenomenología.

La realidad social puede ser infinitamente diversa. Esta creencia induce a que algunos concluyan que tal realidad pueda “comprenderse”, únicamente desde el interior del contexto en el que se le observa, más nunca explicarse mediante postulados generales con cierto grado de legalidad”. (Przeworski y Teune, 2008:8)

Brewerton y Millward (2001) identifican el *análisis de contenido cualitativo* como una herramienta que tiende a ser más subjetiva y menos explícita acerca de los procesos por los que la interpretación se produce. El énfasis está en el significado más que en la cuantificación. A su vez, esta herramienta de análisis pertenece al *análisis de contenido* que se utiliza para analizar los datos de la transcripción y cualquier otro tipo de datos que puede ser reducido a forma textual y se divide en: cualitativos, cuantitativos y estructurales.

La técnica del análisis de contenido consta de dos componentes mecánicos e interpretativos (Krippendorff, 1980, en Brewerton y Millward, 2001). El aspecto mecánico consiste en la organización física y subdivisión de los datos en categorías, mientras que el componente interpretativo consiste en determinar qué categorías son significativas en cuanto a las preguntas formuladas. (Brewerton y Millward, 2001)

De manera concreta, para la investigación se realizan observaciones preliminares con la finalidad de establecer las que serán las categorías de análisis, éstas respondiendo a dos elementos, primero lo que para el espacio es de importancia y dos, que conlleve a datos que logren responder a la pregunta de investigación. Con tales bases se configura el esquema de lo que será la entrevista semi-estructurada a profundidad, entendiendo ésta como una guía temática de lo que interesa saber, caracterizada por:

Un modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”. (Taylor y Bogdan, 1987:101)

La entrevista semi-estructurada es para Merton, Fiske y Kendall (1956) (Selltiz et all, 1965: 299)

La principal función del entrevistador es centrar la atención sobre una experiencia determinada y sus efectos. El saber por adelantado qué puntos, o qué aspectos de una cuestión, desea ver cubiertos. La lista de tópicos o aspectos es derivada partiendo de su formulación del problema de investigación, de su análisis de la situación o experiencia en la que ha participado el entrevistado, y de las hipótesis basadas en teorías psicológicas o sociológicas. Esta lista constituye una serie de puntos a ser cubiertos, pero la forma en la que las preguntas son formuladas y su inserción en el tiempo son dejadas en gran parte a la discreción del entrevistador. (Selltiz et all, 1965: 299)

La guía que se estableció para realizar las preguntas¹¹ está en función de las actividades e interrelaciones que se suscitan en el interior de la organización por sus integrantes, de ellas se busca la interpretación y/o agrupación temática. Metodológicamente, las entrevistas se llevan como una conversación lo que implica que concluyan con una estructura diferente a la planeada, no por ello carente de información. Resultado de las personalidades particulares (perspectivas, intenciones, tensiones y objetivos) algunas entrevistas contienen mayor información de algún (os) tema con respecto a otro. En palabras de Vela (2008) “gran parte de los análisis de las entrevistas cualitativas utilizan un enfoque inductivo, en el cual el investigador trata de dar sentido al tema que estudia sin imponer expectativas preexistentes o teorías preformuladas, sino que sean los

¹¹ Las preguntas de investigación se localizan como archivo anexo página 284.

propios investigadores los que puedan orientar la búsqueda de explicaciones”: (87)

Una segunda herramienta a utilizar en el campo es la observación –científica- y la observación participante (OP). La primera adquiere su carácter de científicidad en la medida que “se controla el proceso en términos de especificación de contextos, situaciones e individuos, lo que hace que las observaciones cotidianas se conviertan en observaciones controladas y científicas.” (Sánchez, 2008:100). Observar tabla 12 “La OP se puede definir como una observación interna o participante activa, en permanente --proceso lanzadera--, que funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas (Gutiérrez y Delgado, en Sánchez, 2008:102).

Tabla 12 OBSERVACIÓN

Tipo	Tácitas cotidianas	Cotidiana deliberada	Deliberada controlada	Altamente formal
	Observaciones vulgares	Observaciones específicas	Observaciones científicas	

Fuente: Ruiz e Ispizúa, en Sánchez, 2008:100

Metodológicamente y de acuerdo a Sánchez (2008), la observación participante sigue las siguientes condiciones.

- El observador debe ser un extranjero respecto a su objeto de estudio;
- El investigador debe convivir por un tiempo determinado con los sujetos de investigación;
- Las fronteras del escenario tienen que ser definidas;
- El analista debe guardar distancia con el objeto,
- Redactar una monografía etnográfica, y
- Presentar la interpretación de los resultados (el informe) a la comunidad académica. (102)

La información obtenida en campo con base en las entrevistas y observaciones responde a los objetivos de investigación y a los precedentes metodológicos antes mencionados, además es útil para dar cuenta de “no solamente las creencias y sentimientos acerca de lo que *-se debe hacer-*, sino también sobre las normas – reales- que sirven como guía de las acciones del individuo en situaciones específicas. (Selltiz et al, 1965: 299) La información obtenida es sistematizada y tratada con base en una codificación que “es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos –ordinariamente numéricos- que pueden ser tabulados y contados”. (Selltiz et al, 1965:447)

La codificación es realizada en las fichas personales (redacción escrita de la entrevista), acompañas de datos técnicos (fecha, nombre, edad, puesto, nivel de estudios, título de entrevista basado en los comentarios que a su vez responder a la temática planteada, y demás según la necesidad investigativa) que resultan de las entrevistas y nombrada (titulada) con base en los temas tratados. Ver tabla 13

Tabla 13. EJEMPLO DE FICHA PERSONAL			
TITULO:			
Fecha:	Nombre del entrevistado:		
Edad:	Puesto:	Nivel de estudios:	Clasificación: (colocar núm. de tema) 3.12 (ejem.)
Tiempo en la empresa:		Otros:	
REDACCIÓN DE LA ENTREVISTA...			
Fuente elaboración propia con base en López (1994)			

La información obtenida es analizada temáticamente para conocer las variables y elementos significativos en el espacio con base en las características que Thompson (1998) distingue para la cultura..

Con base en McNiff (2000) y su exposición realizada referente al paradigma interpretativo se sitúan la fenomenología que a través de sus teóricos más reconocidos Edmund Husserl y Alfred Schutz, pondera que la investigación científica social tiene que partir de donde la gente está. Es decir, las

interpretaciones de los individuos de sus propios mundos de la vida son su verdad. Y la etnometodología que sostiene que los fenómenos sociales deben ser estudiados en términos de las cuentas que la gente da de sus propias experiencias: el foco es el razonamiento de la gente acerca de la práctica cotidiana. La realidad debe ser interpretada en términos de comprensión de los participantes. La naturaleza de los enfoques interpretativos puede caracterizarse de la siguiente manera:

- Hay una realidad y una forma de conocimiento que es externo a un conocedor, cosificada y bueno para todos los tiempos.
- El conocimiento no es "objetivo", externo a la gente e impuesto por un observador neutral, sino que son creadas por personas de su propia comprensión de la experiencia.
- El objetivo de la práctica interpretativa, de acuerdo a sus teóricos principales, es lograr una comprensión intersubjetiva de una situación particular (Habermas, 1979; Gadamer, 1975 en McNiff, 2000).
- El énfasis de la investigación científica es comprender los significados que las personas dan a sus vidas. (McNiff, 2000)

La naturaleza del conocimiento es mediada por la investigación interpretativa que es siempre un acto de mediación, pues: lo que se presenta es la información mediada, que es entonces... presentada a través de una forma proposicional que se trata de un dispositivo de mediación. El conocimiento de investigación interpretativa proporciona una visión de múltiples contextos de la vida humana. El mundo que representa la investigación interpretativa es virtual, no es "nuestro" mundo, sino que existe un mundo como representación. La investigación interpretativa cuenta historias de la experiencia, pero es la experiencia de otras personas. Fenomenología y etnometodología sostuvieron que las interpretaciones propias de las personas deben ser respetadas y tomadas como "verdad". Aunado

a este supuesto se encuentran algunos del construccionismo social expuestos por Gergen (1996)

- Los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetivos estipulados de este tipo de exposiciones.
- Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas.
- El grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo, se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las vicisitudes del proceso social.
- La significación del lenguaje en los asuntos humanos se deriva del modo como funciona dentro de pautas de relación.
- Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultura; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales.

Los productos de la investigación interpretativa, es decir las cuentas sobre las prácticas de otras personas se utilizan para agregar a un cuerpo de conocimiento proposicional acerca de las organizaciones. Se supone que los profesionales utilizarán esta información para orientar sus propias prácticas. (McNiff, 2000)

Dado que la investigación se sitúa en el paradigma de la interpretación, que se toman en cuenta los postulados básicos de la fenomenología, etnometodología, y el construccionismo social, así como herramientas de corte cualitativo, el análisis bien puede ser resumido con la etnografía como principal herramienta.

La descripción etnográfica presenta tres rasgos característicos: es interpretativa, lo que interpreta es el flujo del discurso social y la interpretación consiste en tratar de

rescatar “lo dicho” en ese discurso de sus ocasiones percederas y fijarlo en términos susceptibles de consulta. Geertz, (1997)

A manera de resumen, la investigación se vale de las herramientas cualitativas: estudio de caso, entrevistas semiestructuradas, observación científica y una más a utilizar correspondiente al grupo de herramientas cuantitativas *es la investigación documental*¹², particularmente el conocimiento, reconocimiento y revisión de la documentación formal con que se cuenta en la empresa se convierte en una guía básica para el conocimiento y comparación de las actividades del personal dentro de la empresa como parte de su cotidianidad y lo que se espera de ellos a través del uso de la documentación.

3.4. Los grupos metodológicos: cualitativo y cuantitativo herramientas metodológicas

La utilización de herramientas metodológicas usualmente son divididas en dos grandes grupos: las cualitativas y las cuantitativas, su uso está directamente relacionado con el paradigma en donde se sitúa el investigador y su trabajo, así como el objeto y objetivos de estudio sobre los que se busca indagar. Ruiz (1996) y Swanson (2009) apoyado en Creswell (2003) reconocen dicha agrupación aunque también consideran las investigaciones mixtas. A continuación se mencionan algunas características.

La investigación cuantitativa usa métodos basados en la “causa y efecto” de pensar, la reducción de las variables específicas y las hipótesis y preguntas, el uso de la medición y observación, y la prueba de las teorías (Creswell, 2003, p. 18).

La investigación cuantitativa será requerida para clarificar desde el positivismo o la parte objetiva, destacando que los resultados que con ella se logran pueden

¹² Líneas abajo y como parte de las herramientas cuantitativas se menciona lo que se entiende por investigación documental.

mencionarse como: realistas; lógico-positivistas; sistemáticos; fiables y fríos. (Ruiz, 1996)

Para Swanson (2005) la investigación cuantitativa adopta un enfoque hipotético-deductivo para la creación del conocimiento. Se basa en la hipótesis de que el conocimiento se crea para explicar, predecir y controlar el fenómeno de interés.

La investigación cuantitativa se utiliza para responder a las preguntas acerca de las relaciones entre las variables medidas con el propósito de explicar, predecir y controlar fenómenos. Este enfoque se denomina a veces el enfoque tradicional, experimental o positivista (Leedy y Ormrod, 2005) También se utiliza para trabajos de carácter positivistas que afirman que la *realidad* está *por ahí* para ser investigada. (Swanson, 2009)

Respondiendo a la convencionalidad en el conocimiento científico, las metodologías cuantitativas han tenido mayor cabida, además de ser las de más fácil entendimiento al realizar procesos mentales que aprehenden el conocimiento como parte de la tradición en las formas de pensar. Sin embargo, no es este tipo de metodología la única ni la idónea en todos los casos.

Realizar una investigación está antecedido por un proceso, mismo que contribuye a la mejor elección de metodología así como el uso y posterior aplicación de las herramientas necesarias según el caso específico. Por tanto, es difícil de exponer pasos a seguir, ya que no hay fórmulas mágicas ni recetas para la realización de un estudio, más aun cuando se trata de estudios cualitativos. A continuación se mencionan algunas características de la metodología cualitativa para después abordar brevemente el tema del proceso.

Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*". (Ruiz, 1996:17)

La investigación cualitativa utiliza métodos basados en "los múltiples significados de las experiencias individuales, significados social e históricamente construido, y con la intención de desarrollar una teoría o modelo" (Creswell, 2003, p. 18).

Las investigaciones cualitativas enfatizan la discusión del paradigma y los principios que sustentan la posición metodológica, mientras que las investigaciones cuantitativas se centran en la teoría sustantiva del problema a investigar, ya que de ahí se derivan las proposiciones o conceptos que luego serán incorporados al objetivo de investigación. (Sautu, 2005:46).

Los métodos cualitativos poseen un enfoque inductivo para la generación o el descubrimiento de la teoría. La teoría se desarrolla durante la investigación empírica a través de la interacción continua entre el análisis y recopilación de datos. Dentro de estos se distinguen investigación del *construccionismo social* y la *fenomenología*. (Swanson, 2005)

La investigación cualitativa se suele utilizar para responder a las preguntas sobre la naturaleza compleja de los fenómenos, a menudo con el fin de describir y comprender los fenómenos desde el punto de vista del participante. El enfoque cualitativo también se conoce como el constructivista, interpretativo, o enfoque postpositivista. (Leedy y Ormrod, 2005); es una manera de describir este nuevo conocimiento pero no es la más exacta. Una descripción más precisa consiste en especificar el paradigma subyacente, o modelo filosófico... comienza con una premisa ontológica, que por lo menos un poco de conocimiento se crea a través de intercambios intersubjetivos (Swanson, 2009).

La investigación cualitativa debe considerar que la complejidad de sus investigaciones revelará hechos que serán considerados como una verdad pero a la luz de diversas verdades acerca del mismo hecho, en otras palabras el resultado de la investigación cualitativa es objeto de diversas interpretaciones mismas que pueden ser refutadas o reinterpretadas por otro investigador o actor social ya que los individuos no observarán los mismo hechos, pues los datos son los elementos de información que se dan en una situación particular a un

observador. (Leedy yOrmrod, 2005) Por ello, el investigador debe contar con las capacidades de interpretación, escritura y disciplina.

Los investigadores cualitativos creen en la capacidad del investigador para interpretar y dar sentido a lo que él considera que es fundamental para entender cualquier fenómeno social; creen que no existe necesariamente una verdad única como final por descubrir; el investigador debe conocer bien las técnicas de observación, las estrategias de entrevista, y otros métodos de recopilación de datos que probablemente sean necesarias para responder al problema de investigación. La investigación cualitativa se debe utilizar o es útil para: describir, interpretar, verificar y evaluar. (Leedy yOrmrod, 2005) De forma concluyente se puede decir que, los métodos cualitativos crean el escenario de una nueva realidad en donde la realidad se construye discursivamente a través de la *conversación con un propósito*, que es una entrevista activa (Holstein y Gubrium, 2003; Gubrium y Holstein, 2002, en Swanson, 2009). Los métodos cualitativos junto con los cuantitativos son nombrados mixtos.

Los métodos de investigación mixta se basan en métodos cuantitativos y cualitativos que son "consecuencia orientada, centrada en problemas, y pluralistas" (Creswell, 2003, p. 18).

Los métodos mixtos o enfoques multiparadigmáticos para el desarrollo teórico son distintos de los métodos del positivismo cuantitativos y cualitativos. Multiparadigma significa puente a través de paradigmas opuestos (es decir, cualitativa y cuantitativa) a través de la síntesis para crear una nueva comprensión de los fenómenos más ricos que puede ser posible desde una perspectiva paradigmática única (Swanson, 2009)

La metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen. Esta combinación recibe el nombre de triangulación y es utilizada cada vez con mayor insistencia. (Ruiz, 1996: 17)

Los métodos de investigación mixtos es un diseño de investigación o metodología de recopilación, análisis, y mezcla tanto en datos cuantitativos y cualitativos en un sólo estudio o una serie de estudios para comprender mejor los problemas de investigación (Creswell, 2003b)... la definición llama la atención sobre una investigación en la que el investigador recoge datos cualitativos y cuantitativos. Los datos cualitativos consisten en la recopilación de información de composición abierta, sin categorías de respuestas predeterminadas, como en las observaciones no estructuradas, mientras que los datos cuantitativos consiste en primer plano en la información de composición, en la que el investigador establece de antemano las posibilidades de respuesta, como un instrumento con respuestas que van desde el total acuerdo al total desacuerdo. (Swanson, 2009) La triangulación es también común en los diseños de métodos mixtos en los que tanto los datos cuantitativos y cualitativos se recogen para responder a una pregunta de investigación individual.

La propuesta de Leedy y Ormrod (2005) considera también la utilización de herramientas de ambos grupos, refieren por ejemplo a la utilización de la biblioteca (documentos), la estadística y herramientas lingüísticas, ellas relacionadas directamente con la parte empírica. El ejemplo más plausible es que los datos estadísticos adquieren su significación a través de la interpretación que se da a los mismos apoyándose en la información recopilada de la parte empírica. En forma concluyente es primordial pensar que ambos grupos no están separados sino que son complementarios para las investigaciones y encontrados ambos en la parte empírica. Es necesario que ambas posturas se concilien para la realización de investigaciones fidedignas.

Para la investigación a realizar las herramientas metodológicas por excelencia son cualitativas ya que, por una parte el panorama de análisis de la información obtenida y (antes que eso) la perspectiva de observación están situados en el interpretativismo, por otro lado una buena parte de los elementos teóricos con los que analiza la información son correspondientes al paradigma posmoderno, el que regularmente se acompaña con una metodología cualitativa. Dentro de las

características que se buscan con el trabajo investigativo es que se logre dar cuenta de una realidad particular vivida desde la mayor cantidad de sus ángulos, ésta es una razón más por la que la metodología es cualitativa, ella brinda mayores elementos para el reconocimiento y reporte de aspectos complejos en donde lo subjetivo tiene importante cabida.

A pesar de la priorización de una metodología cualitativa, se apela a la utilización de metodologías mixtas, ya que las herramientas cuantitativas facilitan la presentación de resultados y logran mejor comprensión. En caso necesario, en la investigación se utilizaran cuestionarios para lograr estandarizar resultados y/o respuestas de los entrevistados. Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística para obtener los datos que se necesitan en el análisis. Este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión.

También se utilizan herramientas documentales proporcionadas por la organización de análisis, así como documentos que hablen acerca de la posición en el contexto en que se encuentra la empresa.

La investigación documental es la expresión más característica de la opción metodológica que se encuentra en los trabajos basados en documentos recogidos en archivos (oficiales o privados); documentos de todo tipo, cuya elaboración y supervivencia (depósito) no ha estado presidida, necesariamente, por objetivos de investigación social. (Valles, 2007:109)

Este primer panorama debe brindar elementos para comenzar a realizar la propia teoría o bien, teorizar se hace a partir de diferentes perspectivas paradigmáticas, utilizando sus propias estrategias y los métodos para el desarrollo de nuevos conocimientos teóricos. (Swanson, 2009) en donde el uso de la metodología no es limitante hacia el uso de una u otra, la metodología utilizada puede ser mixta. El desarrollo de la teoría puede tomar su camino propio y único, los investigadores pueden emplear una combinación mixta de métodos, incluyendo el pensamiento

de ensayo y error, "imaginación disciplinada", u otros enfoques para la conceptualización de sus teorías y modelos.

Es tarea del investigador que después de recoger los datos, se realice el ordenamiento lógico de los mismos así como su interpretación, actividad que se debe realizar con la mayor fiabilidad posible, para ello es necesaria la utilización de diversas herramientas que estarán directamente relacionadas con el objeto de estudio así como el tema a investigar, en este sentido y como se mencionó anteriormente las investigaciones no tienen por qué ser excluyentes. Los autores Swanson (2009) y Leedy (2005) mencionan los estudios mixtos, en donde la metodología cualitativa y cuantitativa son complementarias como parte de un proceso investigativo.

Aunque no existe una manera como *receta* que ayude al diseño de investigaciones, es primordial seguir algunas recomendaciones como las expuestas anteriormente, y sobre todo poner hincapié en que el diseño de investigación esté directamente relacionado con el objeto de estudio, las variables de investigación así como los temas abordados. Siguiendo esta idea, el investigador realizará su actividad sin discriminar entre una metodología u otra.

3.5. Validez y fiabilidad

Leedy y Ormrod (2005) sugiere 4 grandes preguntas para la recopilación de datos: ¿qué se necesita?, ¿en dónde están ubicados los datos?, ¿cómo se aseguran los datos? Y ¿cómo se interpretan los datos? Estas preguntas deben ser realizadas considerando los instrumentos de medición existentes y necesarios para el estudio particular, mismos que deben dar validez y fiabilidad a la investigación. Entendiendo que la fiabilidad es la coherencia con que un instrumento de medición obtiene un resultado determinado cuando la entidad que se mide no ha cambiado.

“La validez nos indica el grado en el que el instrumento mide realmente lo que se había propuesto medir; esto es hasta qué punto refleja los fenómenos observados tal como ocurren en la cada sistema social”. (Przeworski y Teune, 2008:7) La

validez de un instrumento de medición es el grado en que el instrumento mide lo que se supone debe medir. (Leedy y Ormrod, 2005) Relacionado con la validez, los estudios cuantitativos son mayormente comprobables ya que para muchos casos incluyen elementos y variables que se pueden controlar y medir a través de instrumentos o en el interior de un laboratorio lo que hace que sus instrumentos sean validados. Sin embargo, los estudios cualitativos son carentes de control, sujetos a cambios y movimientos constantes lo que hace que sus instrumentos sean poco validados. Lo que se debe asegurar (posiblemente también en los estudios cualitativos) es la validez interna.

La validez interna de un estudio de investigación es el grado en que su diseño y los rendimientos de los datos permiten al investigador extraer conclusiones precisas acerca de la causa y efecto y otras relaciones dentro de los datos, misma que puede hacer uso de la triangulación como múltiples fuentes de datos utilizados con la esperanza de que todos ellos convergen para apoyar una hipótesis o una teoría particular. A pesar de conseguir una validez interna, será un mayor reto llegar a la validez externa de un estudio de investigación, entendida como la medida en que sus resultados se aplican a situaciones más allá del estudio en sí mismo, en otras palabras es la que pueden llegar a conclusiones generales aplicables a otros contextos.

3.6. La muestra

Dado que en la mayoría de los casos los investigadores no tienen acceso o posibilidades para analizar al total de la población, la factibilidad es la selección de una muestra caracterizada porque sea una representación fiel de la población total, y que se debe conocer la mayor precisión posible de probabilidad de que la muestra es fiable. (Brewerton y Millward 2001). Es necesario considerar que mientras más grande sea la muestra el costo será mayor y no por ello más confiable.

Para el caso de análisis la muestra de personal a entrevistar no está limitada respecto el acceso, por ello se ha optado por realizar un censo. Un censo es una muestra de 100% de la población. (Swanson, 2009)

La selección de muestreo está en función de los objetivos de la investigación, la accesibilidad de la población y el costo económico de la misma. El muestreo seleccionado debe ser mencionado por el investigador así como la manera en cómo llegó a ciertas conclusiones; además, debe hacerse explícito las restricciones que se presentaron desde la selección de muestra hasta las conclusiones presentadas.

3.7. El censo en el caso concreto

La metodología principalmente utilizada es cualitativa: observación científica y entrevistas semi-estructuradas a profundidad a todo el personal que para inicios del 2012 se encuentra laborando en la empresa. Metodológicamente la entrevista fue guiada de manera temática abordando sus objetivos y actividades laborales. Ello acompañado de sus perspectivas personales.

Se buscó que las entrevistas fueran grabadas en voz, sin embargo se les preguntó a los entrevistados si podían ser grabados, únicamente 7 de 31 no aceptaron que se grabara su voz. Las 31 personas entrevistadas constituyen el personal que actualmente labora en la empresa, en el momento inicial de las entrevistas, tres de ellos aún no se incorporaban a la empresa pero se entrevistaron posteriormente. A continuación se muestra el listado de las personas entrevistadas. Tabla 14 Relación del censo aplicado.

Tabla 14. RELACIÓN DEL CENSO APLICADO							
	Nombre	Puesto	Grabación	Años de edad	Años en la empresa	Profesión	Privada/pública
1	José Lima	Director General	NO	53 años	20 meses	Ingeniería industrial	Particular
2	Francisco	Gerente de Ventas	NO	43 años	3 meses	Sin dato	
3	Jorge V	Gerente de Ventas	NO	57 años	6 meses	Ingeniero mecánico	Particular

Tabla 14. RELACIÓN DEL CENSO APLICADO							
						electricista	
4	Francisco Mendoza	Gerente de Ingeniería	SI	54 años	27 años	Ingeniero químico industrial	Pública
5	María	Gerente de Contraloría y Finanzas	SI	39 años	11 años	Contador público	Pública
6	Noel	Gerente de Aprovisionamiento y logística	SI	53 años	30 años	Bachillerato	
7	Miguel	Administrador de Proyectos	NO	32 años	4 años	Ingeniero químico industrial	Pública
8	Rodrigo	Desarrollador de tecnología y proyectos	SI	56 años	17 años	Pasante ingeniería química	Privada
9	Ismael	Líder de Diseño	SI	53 años	16 años	Secundaria	
10	Cesar	Líder de Ingeniería	SI	32 años	5 años	Ingeniero químico	Pública
11	Julio	líder de Automatización	NO	44 años	4 años	Ingeniero en control y automatización	Pública
12	Lucio	Líder de Montaje y Mantenimiento.	SI	61 años	31 años	Sin dato	
13	Martha	Ejecutivo de Ventas	SI	44 años	2 años	Pasante ingeniero en alimentos	Pública
14	Mariana	Ejecutivo de Ventas	SI	30 años	18 meses	Ingeniero químico industrial	Pública
15	Iván	Ejecutivo de Ventas	SI	34 años	20 meses	Pasante	Privada
16	Sebastián	Ejecutivo de Ventas	SI	40 años	5 años	Pasante	Privada
17	Rosa	Ejecutivo de Ventas	SI	27 años	1 año	Ingeniero bioquímico	Pública
18	Irving	Ejecutivo de Ventas	NO	48 años	1 año	Ingeniero en alimentos. Maestro en administración	Pública y privada
19	Raúl	Especialista en Procesos	SI	26 años	20 meses	Ingeniero químico	Pública
20	Julia	Especialista en Procesos	SI	28 años	18 mese	Pasante	Pública
21	Armando	Especialista en Procesos	SI	32 años	1 año	Pasante	Pública
22	Alejandro	Especialista en Montaje y Mantenimiento	SI	42 años	14 años	Ingeniería industrial	Pública
23	Raymundo	Especialista en Automatización	NO	33 años	15 meses	Ingeniería electromecánica	Privada
24	Susana	Especialista en Automatización	SI	25 años	1 año	Ingeniero en sistemas	Pública

Tabla 14. RELACIÓN DEL CENSO APLICADO							
25	Eduardo	Especialista en Recursos Humanos		23 años	1 año	Pasante en administración	Privada
26	Sergio	Especialista en Diseño	SI	35 años	5 años	Pasante ingeniería industrial	Pública
27	Enrique	Especialista en Diseño	SI	25 años	1 año	Pasante ingeniería industrial	Pública
28	Jesús	Asistente de Aprovisionamiento y Logística	SI	38 años	8 años	Bachillerato	
29	Erika	Asistente de administración	SI	27 años	2 años	Bachillerato	
30	Javier	Asistente de oficina	SI	55 años	6 años	Secundaria	
31	Karla	Asistente de dirección	SI	28 años	1 año	Pasante en derecho	Pública
Fuente, elaboración propia con base en datos proporcionados por los mismos integrantes, personal de recursos humanos e información pública de consulta.							

3.8. Resumen de la propuesta metodológica

La investigación particular busca situarse en un paradigma que responde a la antropología social e interpretativismo como correspondientes a la posmodernidad que ha asumido el campo multidisciplinario de los estudios organizacionales. Teniendo sólo tal precedente, la teoría busca responder o corresponderse con lo que en la realidad (el caso particular) se encuentre, sabiendo ello la teoría puede atrapar elementos (conceptos) que se encuentren en la modernidad o bien no estén directamente en la antropología social.

Se busca dar respuesta al objetivo de investigación formulada a través de dos grandes niveles, el primero que corresponde a la observación de la organización en relación con su contexto (historia, dependencias –corporativo-) general, información que ayuda para entender cómo o qué se debe hacer en la empresa para continuar su actividad. El segundo correspondiente a la narrativa y/o verdad que sus integrantes enfrentan como parte de lo cotidiano para lograr sus objetivos particulares y empresariales.

Para lo anterior, la metodología utilizada es el estudio de caso en donde a través de entrevistas a profundidad semi-estructuradas y observación (algunas veces

participante) se logra la obtención de información. Las entrevistas fueron realizadas con base en una guía temática trabajada para que contribuya a escuchar la información buscada.

Tabla 15 USO DE LA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA “EMPRESA EGA MÉXICO”			
Enfoque metodológico	Método	Herramientas	Tratamiento de información
Cualitativo (Sautu, 2005)	Estudio de caso (Przeworski y Teune, 2008)	Entrevistas semi-estructuras (Taylor y Bogdan, 1987) Observación científica (Ruiz e Ispizúa, en Sánchez, 2008) Observación participante (Sánchez, 2008)	Análisis de contenido cualitativo (Brewerton y Millward, 2001)
Cuantitativo (Creswell, 2003)		Documentación formal	Investigación de contenido documental (Valles, 2007)

Fuente: Elaboración propia con base en autores mencionados

PARTE II. ESTUDIO DE CASO

4. ANALISIS CONTEXTUAL DE “EGA MÉXICO”

Este nivel de análisis busca referir a la organización como un espacio en sí mismo, para ello en el recorrido histórico gestado alrededor de la teoría organizacional es la escuela o teoría de la Contingencia que hace la primera referencia en estos términos para la observación de la organización, ello se consigue cuando se atiende de manera teórica y analítica la relación que guarda la organización con su ambiente. Es decir además de considerar a la organización de manera interna, también debe ser observada como un todo que representa o es influida frente a su ambiente.

Mirar a la organización como un todo implica o tiene como objetivo principal su contextualización de manera empírica, aunado a ello se busca el apoyo teórico de los principales postulados de la Teoría de la Contingencia que entre sus principales aportaciones se encuentra que la organización es observada como un espacio abierto, es decir con afectación del exterior. Bajo este supuesto las organizaciones deben estar al tanto del ambiente/contexto y modificar su estructura organizacional en función del mismo, así Lawrence y Lorsch (1967) declaran que a mayor incertidumbre y cambio del ambiente, las demandas, amenazas y oportunidades para la organización serán mayores a diferencia de un ambiente más estable. Ambas ideas conllevan a la aportación de que las organizaciones deben adaptarse a través de la modificación de la estructura organizacional en función y respuesta al ambiente/contexto.

La estructura de las organizaciones está en relación con la tecnología, por lo que no existe una manera idónea para ésta, sino que la estructura depende de la tecnología y/o el ambiente (Woodward, 1975). Para Pugh(1968) la estructura está en relación con el contexto, en donde se consideran elementos como la edad de la organización, su historia, el tipo de propiedad (privada o pública), filosofía (misión, visión), localización (área geográfica), dependencia (relaciones con el ambiente) y mercado. Para Burns y Stalker(1994) y Lawrence y Lorsch (1967) la estructura de

la organización está en función de las variables ambientales, en donde por ejemplo, ésta puede adaptarse o no al ambiente, o bien influir para que el ambiente se adapte a ella. Así se logra el conocimiento de la organización pero también el reconocimiento de elementos que para ella son de importancia y se relacionan con el ambiente/contexto.

De las aportaciones de la escuela de la Contingencia se tomará en cuenta la que refiere al ambiente y contexto como elemento que influye de manera directa a la organización, sí bien se retoma dicha afirmación, no se comparte (preliminarmente) la afirmación que ambiente/ contexto son determinantes en todos los casos para la creación de una estructura organizacional, ni la idea de que siguiendo esta constante reestructuración se llegará a tener una empresa lucrativa.

Considerando esta manera de observar a la organización y las aportaciones de la escuela de la Contingencia en este capítulo se describen elementos que en alguna medida ejemplifican en términos empíricos esta manera de observar pero también, de manera analítica se busca aproximaciones para ratificar o refutar dichas afirmaciones. Además, y pese a las aportaciones que se ubican en la escuela de la contingencia, la idea principal (antes de internar el estudio en la organización) de este análisis está en conocer la relación que mantiene ésta con el contexto y el ambiente, ello con la finalidad de reconocer qué tanto estos elementos determinan la gestión y/o de la organización particular.

Teniendo los sentidos en el ámbito empírico, los elementos que cobran relevancia están alrededor de la historia de la organización como importante para su imagen en el ambiente y la relación con el corporativo como el tomador de decisiones por sobre los intereses de la empresa en análisis.

La cabida de las ideas de la contingencia para la empresa de análisis (en el caso particular) está inserta en un ambiente que en alguna medida está determinado por su corporativo ubicado en el extranjero, son también las empresas como sus competidores y clientes parte de este ambiente por lo que no debe quedar fuera

su interrelación al ser la organización el objeto de estudio.

La contingencia con su principal argumento de observar a la organización como espacio abierto será nutrido también con la idea de sistema entendido que la organización responde (influencia y afectación) hacia el ambiente/contexto, pero sin la necesidad de realizar cambios estructurales con base en dicha afectación en miras o garantizando una gestión altamente productiva.

El análisis contextual a la luz de algunos de los postulados de la Teoría de la Contingencia son los argumentos guía para el presente capítulo. De forma preliminar a dicho análisis y a manera de introducción al caso de estudio a continuación se narra cómo fue el inicio de la investigación al primer contacto con la empresa y datos preliminares del mismo espacio.

4.1 Acciones preliminares, el contacto con la Empresa EGA México

La empresa de intervención se encuentra en el Estado de México en una zona reconocida como industrial y de prestigio, específicamente se encuentra en un edificio que cuenta con 4 pisos ocupando el último, piso que cuenta con una extensión aproximada de 400 m².

En el primer acercamiento planteé frente al Director General y mi contacto en la empresa (Gerente de finanzas y contraloría) mis pretensiones de investigación en las que solicitaba la realización de entrevistas al personal que labora en la empresa, observación de la dinámica de trabajo y documentación de la empresa (estructura orgánica, manual de organización, manual de procedimientos, filosofía, misión y visión) ello con la finalidad de observar la correspondencia entre la manera de organizarse en lo cotidiano y la documentación formal, además de conocer con claridad los objetivos que la empresa se plantea. En este acercamiento comenté con el director general sobre mi investigación parte del doctorado en Estudios Organizacionales y algunos antecedentes de mi formación académica, sin indagar y mostrando poco interés acerca de mi investigación el Director General me otorga el acceso.

En respuesta a mi demanda me solicitaron que a través de las entrevistas que yo sugería con la finalidad de conocer cómo trabajan o cómo se organizan en la empresa, les realizara manuales de organización y procedimientos. Aunque es una empresa que cuenta con una carta constitutiva del año 1963 en México, actualmente no trabaja bajo documentación explícita; con la reciente incorporación del director general –quien al parecer tampoco comprende mucho acerca de la dinámica de trabajo- a la empresa se me realiza la solicitud de documentación. Con la condición de realizar el par de manuales mi acceso a la organización es formalmente aceptado.

La única preocupación manifiesta por el Director General fue el cuidado para el tratamiento de información confidencial y derechos de autor para el desarrollo de tecnología que ahí se realiza. Sin embargo al observar que mi pretensión investigativa no tiene ninguna relación con ello, no tuvo objeción alguna.

Comienza el trabajo de campo con los objetivos de tener información para la realización de la investigación pero también la indagatoria de datos que conlleve a los entregables solicitados y el trabajo analítico de mi interés.

4.2 Presentación. La Empresa EGA México en el tiempo y contexto general

La empresa de análisis pertenece al sector privado, está dentro del sector de la construcción, sus actividades principales u objetivos empresariales son la venta de proyectos de ingeniería; servicios para plantas industriales; y servicios postventa en donde se encuentran la venta de refacciones, componentes y/o servicios.¹³ El término utilizado en el rubro y en el interior de la empresa para la venta de los proyectos es *llave en mano*, (en inglés *turnkey contract*), el que para el caso particular se define como trabajos de ingeniería que implican construcción, siendo los ingenieros quienes se encargan de finiquitar el proyecto. Es decir, el contratista emplea a la empresa quedando en manos de ella todas las actividades pactadas y

¹³ Estos tres grandes objetivos fueron localizados de manera implícita con el estudio de campo, ya que la empresa no cuenta con documentación que formalice sus principales objetivos y/o actividades.

que se requieran para el proyecto y su finalización, con ello también se busca eliminar asuntos burocráticos entre contratista y ejecutantes.

Para contextualizar la venta de proyectos de ingeniería se puede mencionar que la Empresa EGA México diseña (a través de planos, espacios físicos y condiciones de tecnología) plantas industriales que cubren las necesidades de clientes (por ejemplo, un nuevo envase para jugo; una leche de soya como innovación de mercado para una empresa que vende leche de vaca), sobre los diseños realizados en papel se procede a la compra y posterior venta al cliente del equipo especializado solicitado que va desde gran maquinaria que se compra en el extranjero (por no existir en México) hasta tubería y tornillos básicos. Esta compra que realiza Empresa EGA México es sabiendo las especificaciones del proyecto (lo realizado antes en papel) para después realizar el montaje en los espacios que ha determinado el cliente para la planta. Los proyectos llave en mano terminan con el montaje de plantas que tras su funcionamiento terminan con productos que saldrán al mercado.

Como consecuencia del término llave en mano, la empresa busca dar seguimiento a los proyectos terminados ofreciendo servicios de mantenimiento (servicios postventa) a las plantas realizadas. También se busca captar a clientes nuevos que desean conocer los productos que ofrece la compañía a través del servicio de mantenimiento para sus propias plantas. El tercer objetivo empresarial está en la venta de refacciones y componentes a clientes potenciales y/o clientes cautivos principalmente tras la venta de proyectos pero también a clientes nuevos que en sus procedimientos incluyen refacciones y/o componentes que se ofertan en la compañía.

De manera resumida y con base en las entrevista iniciales, se comienza a identificar que dentro de sus objetivos primordiales se encuentran: La venta de proyectos, la venta de servicios y venta de refacciones y/o componentes. No existiendo de manera interna información que hable de sus objetivos empresariales, y/o filosofía empresarial, la única guía de conocimiento referente a

sus actividades y objetivo (razón de ser empresarial) son las entrevistas realizadas de manera directa al personal.

Es de importancia mencionar que la Empresa EGA México evita almacenar en sus instalaciones cualquier equipo como refacciones y/o componente, éstos son solicitados y comprados principalmente a sus sucursales de alguna parte del mundo al momento que el cliente en México o Centroamérica los solicita. En este sentido Empresa EGA México es únicamente el punto de venta para México y países aledaños.

Se puede calificar como una empresa pequeña por la cantidad de trabajadores que es entre 25 y 33 dependiendo de la demanda laboral, pero como una empresa mediana por la cantidad en ventas presentada anualmente que es de aproximadamente 230,000 millones de pesos para el año 2012.¹⁴

La empresa cuenta con personal especializado en ventas quienes son el contacto principal con los clientes, su principal función está en la oferta y venta de lo que se realiza en la empresa, específicamente la línea técnica de trabajo. Después de realizada la venta, son el personal del área de ingeniería quienes realizan el proyecto y/o servicio vendido. Siendo está la gran estrategia para el cumplimiento de objetivos existe una clara interrelación entre los departamentos.

En el momento de inicio del trabajo de campo es notoria la claridad de objetivos para cada departamento (ventas y trabajo de ingeniería) sin embargo, no existe de manera interna una clara interrelación en los departamentos ni documentación que lo avale. Pese que los comentarios realizados por los entrevistados mencionan que es ésta la única forma de trabajo, tampoco cuentan con una historia escrita que lo mencione o bien, que hable acerca del papel de la empresa durante su estancia en México.

¹⁴ Clasificación realizada con base en página electrónica de Secretaria de Economía consultada en marzo 2013.

4.3 La Empresa EGA México al paso del tiempo

No existe una historia oficial y reconocida en el interior de la empresa, los datos más relevantes o que contribuyen a evocar un pasado únicamente están en la voz de los involucrados. A continuación se presentan algunos momentos de importancia que contextualizan a la empresa en su trabajo para México. Dichos comentarios fueron realizados porque hacia el año 2007 quien era el director general solicitó se realizara una curricula de la empresa, ésta fue construida con el conocimiento del personal que tiene mayor tiempo laborando en la empresa.

Curricula de la Empresa EGA México antes RINO

1963 *RINO de México, S.A. de C.V. se fundó como subsidiaria de A/S RINO, Copenhague, Dinamarca.*

1979 *El crecimiento de la actividad económica en México, gracias a los ingresos en la industria del petróleo hizo que RINO garantizara los contratos en las industrias de lácteos y cerámica (Liconsa y Lamosa).*

1980 *RINO abrió sus oficinas en Polanco, en la ciudad de México. Asimismo, recibió una variedad de extensos contratos por parte de grandes empresas como: Vitromex, S.A., una planta de cerámica de azulejos; Primex, S.A., un contrato para un fluidizador para PVC; Cesantoni, una planta completa para cerámica, y una planta nueva para la industria láctea en Liconsa.*

1983 *RINO adquirió un taller de manufactura de acero inoxidable en Monterrey, N.L. (RINO Manufacturas), con el propósito de mejorar la calidad y servicios contratados con clientes locales, mantener un mejor estándar en el costo de la manufactura y aumentar las oportunidades de obtener órdenes de compra. El taller, empleó 25 personas en total. Las órdenes de medida mediana para la industria láctea (Mead Johnson), productos químicos (Cuproquim) y fragancias (Givaudan) fueron obtenidas a lo largo de este año.*

1984 Las órdenes para extractores de café (Café El Marino), y secadores medianos (Negromex) fueron obtenidas a lo largo de este año. El desempeño total de la compañía fue aceptable.

1985 Algunas órdenes importantes se garantizaron este año, incluyendo la expansión de una planta para General Foods que comprendió extractores, evaporador, aglomerador; plantas nuevas para Cuproquim en Chihuahua y remodelación de plantas para la industria Láctea en Liconsa.

1986 RINO Manufacturas incrementó su producción al aumentar con tecnologías diversas la línea de productos: Extractores, Secadores, Lechos Fluidizados, Evaporadores, Aglomeradores fueron armados en Monterrey. Proyectos para: Industria del Alkali, S.A., Haarmann & Reimer y una nueva planta para Liconsa fueron elaborados a lo largo de este año. Así como una variedad de lotes de lechos fluidizados para la industria farmacéutica fueron fabricados en el taller.

1987 RINO en conjunto con Liconsa y Nafinsa (el cliente más importante y la institución financiera más grande de México), fundó una compañía de lácteos: "La Campiña", la cual reflejó un ingreso importante para RINO como tecnología y proveedora de equipo así como socia. RINO llevó a cabo el proyecto clave incluyendo los diseños arquitectónicos, los trabajos civiles, el suministro de equipo, y se encargó de la administración de la compañía. Se llevaron a cabo repetidas órdenes de compra para Cuproquim y extensiones en Liconsa y Mead Johnson durante la manufactura del acero para NA Inc. Se firmaron licencias para fabricación y contratos con Patterson-Kelley (EUA) y Sparkler Filters (EUA).

1988 Se recibió una orden importante de Guatemala (Prolac) relacionada con el proyecto La Campiña; se suministró un secador TiO₂ para DuPont y se edificó en Tampico, Tamps. También se obtuvieron órdenes para equipos PK. La Campiña empezó operaciones vendiendo leche de doble concentración UHT mostrando resultados satisfactorios.

1989 Un importante contrato de expansión de La Campiña para producir leche condensada dulce, suero desmineralizado y leche en polvo fue dirigido por RINO

en una base clave; se llevó a cabo la primera exportación de equipo a Colombia (Agrocal). Los resultados con La Campiña excedieron a lo esperado y RINO Manufacturas mantuvo buen nivel de actividad. Los Filtros Sparkler también se fabricaron bajo licencia en Monterrey.

1990 *Un secador de polipropileno (Indelpro), fluidizadores en espiral para pigmentos de hierro (De Mateo) y varios secadores de medida media (Brimex, Altaresin, Cidesa), lechos fluidos (Liconsal) y equipos PK (CibaGeigy) fueron incluidos en la venta. La sociedad de RINO con La Campiña se redujo a un 28%. Los resultados obtenidos fueron mejores a los presupuestados.*

1991 *Se obtuvo una orden importante para un secador de leche fluidizado para S-PVC (Primex Puebla); las acciones de La Campiña se vendieron a Nestlé, resultando en buenas utilidades para RINO A/S; la negociación también incluyó la venta de una gran planta de lácteos para Nestlé; su instalación representó un ingreso importante para RINO. La Industria estuvo en espera de los resultados de las negociaciones relativas al Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá para poder invertir; los márgenes y volúmenes en el mercado nacional se estaban reduciendo como resultado de los programas económicos principalmente el programa anti-inflacionario.*

1992 *Un buen número de órdenes extra de los proyectos, tanto de La Campiña como de Nestlé fueron llevados a cabo, así como también se obtuvieron órdenes para equipos PK y Filtros Sparkler. Las órdenes de compra se redujeron debido a la situación económica en México; se tomaron medidas para reducir el impacto adverso de la situación, se presentó una reducción en el personal de RINO y RINO Manufacturas.*

1993 *Una importante orden de compra para un secador de Maltodextrina se obtuvo por parte de Arancia; y también se obtuvieron órdenes para un secador de vidrio de esmalte (Ferro) y un enfriador de Lecho fluidizado para detergente para Procter & Gamble.*

El Grupo RINO fue adquirido por EGA y cambiaron el nombre a EGARINO de México, S.A. de C.V.

1994 *EGA RINO empezó a promover la línea de trabajo de EGA incluyendo las plantas Y Ahlborn PHE, Y Finnah, UHT, etc. Se obtuvieron tres contratos clave para la industria láctea para Monica's Food, Alta Tecnología en Alimentos y Prolac del Sureste comprendiendo relativamente un alto rango de equipo de EGA y RINO.*

Las órdenes de filtros para los sistemas Arancia RO y UF se obtuvieron en conjunto con los evaporadores para glucosa Y Wiegand.

1995 *Se presentó en México un año difícil dado la situación económica en el país caracterizada por grandes devaluaciones, falta de liquidez, intereses altos, desempleo, etc. Sin embargo, la compañía garantizó las órdenes de compra para la división cervecera (proyecto cerveza helada con Cervecería Cuauhtémoc); se iniciaron actividades de la compañía en el mercado refresquero, se obtuvieron contratos con Coca-Cola. También el taller consiguió órdenes importantes de equipos de fermentación para Fermex. Se inició una coordinación para el EGA3 (México, el Caribe, Centroamérica, Colombia, Venezuela y Ecuador). Se estableció una cooperación con las oficinas de Westfalia Separator recientemente adquiridas por el grupo EGA con el objeto de tomar ventaja de las sinergias existentes en la región.*

1996 *Se empezó este año con grandes expectativas de recuperación económica para el país, a pesar de que ésta no se presentó, se procuró garantizar proyectos muy importantes dentro de la industria azucarera con compañías como: Ingenio El Mante, Tamazula, Xico y Tala.*

Con Coca Cola se diseñó y construyó la nueva planta para concentrados en México. Con Arancia CPC se diseñó y construyó la nueva planta de secado para modificar almidones en San Juan del Río, Querétaro. Se obtuvo una orden para un equipo farmacéutico de fase de terminado de secado por aspersion para Atlantic Pharmaceutical Services. Se diseñó y construyó para Química del Rey un secador

de leche fluidizado para Sal de Epson, y se aseguró el contrato para la nueva y más moderna planta de queso en el Continente Americano, para el Grupo Alfa, Sigma Alimentos.

1997 *Basado en la expansión de nuestras instalaciones de manufactura en Monterrey, se preparó la organización para la recuperación del aspecto ecológico en México brindando la opción de manufacturar equipos para control ambiental de diferentes tipos.*

La construcción de la planta de secado para Tripolifosfato de Sodio más grande que EGARINO de México haya construido se realizó para A & W Troy de México, y se suministró para la Cía. Tripoliven en Venezuela, un concentrador de ácido fosfórico.

Se construyó un tanque para segunda semilla y fermentadores para Fermentaciones Mexicanas FERMEX.

Dentro de la industria azucarera, se ha seguido la modernización de los Ingenios: Tamazula, Aarón Sáenz (XICO) y El Mante.

Para el grupo Bristol Myers Squibb (Mead Johnson) construimos un evaporador para fórmula de leche infantil.

Se suministró una planta piloto para la fabricación de quesos a Sigma Alimentos y se participó en la remodelación de la planta de Helados Holanda suministrando componentes, Tuchenhagen y la compañía Takasago suministró un homogeneizador a RINO Soavi para el homogeneizado de sabores.

1998 *En junio, se cambió la razón social de la empresa dejando de ser EGARINO de México, S.A. de C.V., para convertirse en RINO de México, S.A. de C.V.*

En Abril, la División Tuchenhagen crea “Tuchenhagen de México, S.A. de C.V.”

A mediados de este año, se diseñaron e instalaron los equipos más importantes de la ampliación que efectuó FERMEX siendo ellos un Evaporador, un Secador,

un Cristalizador y un Evaporador para recuperación de aguas madres o melazas en la planta de Fermentaciones Mexicanas en Orizaba, Veracruz.

Policyd del Grupo CYDSA, adquirió de la empresa un secador de lecho fluidizado para el secado de PVC en suspensión y se suministró un secador para fosfatos cálcicos a la empresa Especialidades Químicas, S.A. de C.V. EQISA.

Se participó en la ampliación de la planta de quesos de Sigma Alimentos, y la Cía. Warner Jenkinson adquirió el primer secador piloto de la nueva generación 2000 y la empresa Wyeth compró una planta para el proceso de alimento infantil.

En el área de azúcar se efectuaron modificaciones a los tachos del Ingenio Tamazula a la firma Estadounidense California & Hawaiian y se automatizaron los sistemas de control.

Para finales del mismo año, se diseñó e instaló una planta para Almidones en Arancia CPC Tlalnepantla, Estado de México.

1999 *Se suministró a Procter & Gamble una planta piloto (Production Minor) para su área de desarrollo.*

Arancia CPC adquirió un secador para la ampliación de su línea de Maltodextrinas en Guadalajara, Jal., y un secador de anillo para el secado de Gluten en su planta de San Juan del Río, Qro.

Se suministró un secador para productos genéricos a Industrias Monfel y se instaló un sistema de barrido para el secador de Wyeth.

2000 *Aumento de capacidad y Cambio de Cámara para Bristol-Mayers en Delicias Chihuahua.*

Se suministró a la Universidad Autónoma de Nuevo León una planta piloto (Mobile Minor) para su área de desarrollo.

2001 *Se suministró a Universidad Autónoma de Chihuahua una planta piloto (Production Minor) para su área de investigación y desarrollo.*

Harman and Reimer adquirió una Planta de Secado para Investigación.

2002 Se suministró la instalación, montaje y puesta en marcha *Una Planta de Secado de Leche Entera y Leche Descremada* para “Lácteos de Honduras”

2003 *Se está suministrando la Instalación Montaje y puesta en Marcha Una Planta de formulaciones para una industria en “Honduras”.*

Para FERMIC se desarrollaron nuevos productos en Plantas Piloto RINO de Membranas de Filtración. Suministro de Sistema de Membranas R.O.

Para las Industrias Sulfamex se desarrolló Investigación y Desarrollo Básico en plantas piloto para la producción de un Químico para la industria alimenticia.

2004*La compañía cambia de nombre a EGA Process de México S.A. de C.V. “EGA-PME”*

EGA-PME se fusiona con Mero Manufacturas.

2005 *Se suministró la instalación montaje y puesta en marcha de una Planta de formulaciones “infant formula” para una industria láctea.*

Se tuvieron algunas adecuaciones y proyectos de mejora con el sector químico y de alimentos

2006 *Se diversificó el mercado y EGA-PME empezó a desarrollar proyectos con la industria de bebidas carbonatadas en la fabricación de salas completas para el manejo de jarabes.*

EGA-PME desarrollo un proyecto para la extracción de café con unos de nuestros clientes productores de café soluble.

2008 *EGA-PME suministró y entregó un Secador de Lecho Fluido para PEMEX en Coatzacoalcos. Monto de la Orden: 5.0 MUSD.*

2009-2010 EGA-PME Ha retomado la promoción de sus servicios de Ingeniería de Procesos en Industrias Químicas como Mexichem, Peñoles, Firmenich, Solvay y Grupo IDESA.

Actualmente EGA-PME es una empresa mexicana con capital accionario mayoritario perteneciente a RINO A/S con sede en Soborg, Dinamarca.

EGA Process (La Empresa EGA México) y RINO A/S Parte de una Familia Global:

La empresa madre EGA Group con oficinas centrales en Bochum, Alemania es un grupo exitoso internacional de tecnología con compañías operando en más de 50 países.

Las siglas enfatiza el hecho de que la compañía es un grupo de tecnología multinacional. Casi tres cuartas partes de los ingresos del Grupo fueron generados por compañías que pertenecen a su anterior subsidiaria EGA; el cambio de nombre fue una consecuencia lógica del proceso de reestructuración iniciado en 2003. Habiendo vendido la mayoría de sus actividades relacionadas con Químicos, el Grupo EGA se concentra ahora en ingeniería mecánica de especialidad - especialmente la ingeniería y equipo de procesos-. Sus actividades principales son la ingeniería de procesos y componentes, especialmente para las industrias de alimentos, farmacéutica y química. El Grupo EGA ya es uno de los líderes mundiales y de tecnología en 90 por ciento de sus negocios.

Es un grupo de tecnología global con más de 250 compañías en operación en más de 50 países. Las principales capacidades son la ingeniería mecánica de especialidad y la ingeniería de procesos.

Siguiendo la reestructuración estratégica del Grupo, su segmentación fue alineada con su nueva estructura organizacional. En 2007 su estructura para reportar se dividió en los nuevos segmentos.

- *Sistemas a la Medida*
- *Equipo de Proceso*

- *Ingeniería de Procesos*

Los ingresos llegaron aproximadamente a EUR 5.0 billones en 2007. Al final de 2007 empleó alrededor de 20,000 personas. EGA Group está listada en el índice MDAX en Alemania.

A pesar de que la historia plasmada en la curricula de la empresa presenta estabilidad económica resultado de las ventas con clientes cautivos y potenciales, los testimonios de los entrevistados mencionan que la empresa ha pasado por fluctuaciones importantes a lo largo de toda su historia. Se han presentado periodos en donde las ventas decaen, produciendo que la plantilla laboral que ha podido ser de 240 personas pase a 15, y obligando también a la reducción del espacio físico, pasando de la utilización de 3 pisos (niveles del edificio actual) a sólo 1.

A pesar de la inestabilidad mencionada es una firma reconocida en México ya que cuentan con más de 50 años como parte del mercado en el país. La empresa EGA, llega a México en el año de 1963 bajo el nombre de RINO. Como parte de los eventos importantes que forman su historia se encuentran los cambios de nombre destacando el que se realizó en el 2004, pasando de RINO a Empresa EGA México, éste cobra relevancia porque en el contexto general y/o frente a clientes la empresa es mayormente identificada bajo el nombre de RINO. Por una parte, muchos de los clientes cautivos de la Empresa EGA México han contratado los servicios desde años atrás provocando que los trabajadores de la Empresa EGA México y los clientes sean conocidos y/o amigos. Por otro lado, el prestigio con el que se cuenta en la actualidad es consecuencia de dicha historia que se identifica bajo el nombre de RINO. En otras palabras la intervención y/o ventas que realiza Empresa EGA México son en buena medida resultado de su historia, ésta es el día de hoy la puerta de entrada para la promoción.

La promoción que realiza el personal de ventas está bajo la oferta de lo que comprenden su actividad para dos sectores industriales: División Química y División de Alimentos y Lácteos. En la primera ofrecen servicios para agroquímica,

contaminación del aire, cerámica, detergente, pigmentos y pinturas, químicos finos, químicos orgánicos, secado de polímeros, secado de enfriamientos, tanino, agua residual. La división de alimentos y lácteos comprende, sangre y gelatina, carbohidratos, té y café, salud y herbario, jugo de tomate, producción de leche, almidón, vitaminas y productos de suero.

Para realizar la promoción de las anteriores el personal de ventas se especializa en alguna de las áreas e identifica qué empresas son quienes requieren de dicho servicio. Sin embargo su oferta no se limita a las divisiones, pues ser parte de un grupo internacional permite que se ofrezcan mayores servicios que aunque no están en la oficina mexicana sí puede realizarlas el grupo con personal especializado del extranjero.

La diversidad de cambios (en nombre y número de empleados) están directamente relacionados con la situación que vive el corporativo a nivel mundial pero también las contingencias y oportunidades por la que atraviesa el país. En palabras sencillas, el corporativo cambia el nombre de la empresa como consecuencia de nuevos accionistas, nuevas líneas de negocio, desarrollo de tecnología, y en relación a observar el mercado, si existe potencial para algunas líneas de negocio éstas serán incluidas en México para la alza de ventas; o bien, el cierre y despido de personal que no está funcionando en relación al cumplimiento en ventas. Las alteraciones resultado de los ejemplos tienen sus efectos directos en México pues los lleva al cambio de nombre, despido o contratación de personal nuevo, y también a la necesidad de modificar su estructura organizacional para estar acorde a las necesidades. El postulado de la contingencia teórico que se refiere a que la estructura está en relación a factores ambientales en este caso se cumple.

4.4 Acerca del corporativo y consecuencias como parte del grupo EGA

Actualmente su corporativo se encuentra en Alemania con representación en 50 países a través de 250 compañías, en su página oficial el grupo se declara como especialista en ingeniería mecánica y de proceso, para el año 2007 su grupo está

formado por 19,500 empleados que en conjunto para el mismo año lograron ventas de 5,200 millones de euros.

Aunque en la Empresa EGA México únicamente se cuenta con servicios para dos sectores industriales (Industria Química, Industria de Alimentos y lácteos) La Familia EGA¹⁵ (la empresa a nivel global) comprende 4 industrias: Industria Química, Industria de Alimentos y lácteos, Industria de Cosméticos y cuidado personal, Industria de Cerveza. Para brindar servicio a las anteriores, el grupo cuenta con las siguientes divisiones en el mundo.

◆ Divisiones

- ◆ Lácteos
- ◆ Almidón y Endulcorantes
- ◆ Alimentos
- ◆ Químicos
- ◆ R&D
- ◆ Pharma
- ◆ Cosméticos y Cuidado personal
- ◆ Jugos y Bebidas
- ◆ Cerveza
- ◆ Manejo de polvos, Empaquetado y ensacado
- ◆ Llenado aséptico y no aséptico
- ◆ Servicio postventa y refacciones
- ◆ Filtración por membranas

Aunque en la Empresa EGA México se cuenta únicamente con dos divisiones, puede brindar servicio de otras a solicitud explícita del cliente. Cuando esto sucede el trabajo a realizar es turnado al personal correspondiente del grupo (país y especialidad que cubra la necesidad del cliente) para que sean ellos quienes se pongan en contacto con el cliente e inicien la negociación. Internamente se reconoce como *comisiones*, las que en términos financieros representan apenas el 1% del ingreso total de la empresa. (ver Figura 6)

Por su parte la Empresa EGA México además de los servicios de ingeniería que internamente realiza pueden (en su caso) contratar a subsidiarias del grupo con la finalidad de cubrir las necesidades del cliente. Entre ellas se encuentran:

¹⁵ Ellos se mencionan de esta manera *familia y/o grupo* en su página oficial.

- ◆ Tipo de plantas e ingeniería de suministro

- ◆ *Secadores por Aspersión*
- ◆ *Secadores de Lecho Fluido*
- ◆ *Secadores Flash*
- ◆ *Secadores de Lecho Fluido por lote*
- ◆ *Evaporadores (Película descendente, película ascendente, circulación forzada y de película agitada)*
- ◆ *Cristalizadores*
- ◆ *Concentración Cryogénica*
- ◆ *Filtración por Membrana*
- ◆ *Plantas UHT*
- ◆ *Mezcladores de polvo*
- ◆ *Plantas de pequeña escala*

Bajo la misma finalidad de cubrir las necesidades del cliente la Empresa EGA México está en constante comunicación con subsidiarias de las que adquiere productos: refacciones y/o componentes, e insumos para los requerimientos de los proyectos ofertados. Estas subsidiarias son:

- *Como Subsidiarias de ventas*

- ◆ *Aeromatic - Fielder*
- ◆ *AvalonEngineering*
- ◆ *YAhlborn*
- ◆ *YWiegand*
- ◆ *Mero Evaporators*
- ◆ *Mero PharmaSystems*
- ◆ *Grupo Tuchenhagen*
- ◆ *Mero A/S*
- ◆ *Mero Inc.*
- ◆ *MeroSoavi*
- ◆ *YKestner*
- ◆ *MeroProcessTechnology*
- ◆ *Barr-Rosin*
- ◆ *Huppmann*
- ◆ *YMesso*
- ◆ *Colby*
- ◆ *Diesel*
- ◆ *Procomac*
- ◆ *YFiltration*

Grupo EGA también cuenta con productos terminados de marca propia. Éstos son promocionados por los vendedores de México para entregarlos a sus clientes o bien son integrados a los proyectos ofertados. En ambos casos la Empresa EGA

México compra a la subsidiaria correspondiente dicho producto para exportarlo a México.

◆ Equipo fabricado por el Grupo EGA

- ◆ Cámaras de secado
- ◆ Ciclones
- ◆ Tanques
- ◆ Ductos
- ◆ Dispersores de aire
- ◆ Cristalizadores
- ◆ Vibrofluidizadores
- ◆ Lavadores Húmedos
- ◆ Medidor de flujo Venturi
- ◆ Filtros de bolsa
- ◆ Fermentadores
- ◆ Lechos fluidos estáticos
- ◆ Sistemas RO
- ◆ Sistemas UF
- ◆ Filtros Sparkler
- ◆ Evaporadores

El total de las compañías pertenecientes al grupo se observan en la siguiente tabla:

Tabla 16. COMPAÑÍAS DEL GRUPO EGA.			
Technology Centers		MarketCompanies	
EGA Avapac	EGARINO	EGA Pharma Systems India	EGA Process Engineering Italy
EGA Barr-Rosin	EGA Nu-Con	EGA Process Engineering Argentina	EGA Process Engineering Japan
EGA Bischoff	EGA Process Engineering Inc.	EGA Process Engineering Australia	EGA Process Engineering Middle-East
EGA BrewerySystems	EGA Process Engineering Spain	EGA Process Engineering Belgium	EGA Process Engineering Netherlands
EGA Colby	EGA Process Technologies Ireland	EGA Process Engineering Brazil	EGA Process Engineering New Zealand
EGA Diessel	EGA Pharma Systems	EGA Process Engineering China	EGA Process Engineering Poland
EGA Filtration	EGA Procomac	EGA Process Engineering Czech Republic	EGA Process Engineering Russia
EGA Kestner	EGA Procomac Packaging	EGA Process Engineering Finland	EGA Process Engineering South Africa
EGA Levati Food Tech	EGA TDS	EGA Process Engineering France	EGA Process Engineering South East Asia
EGA Liquid Processing Messon	EGAWiegand	EGAProcessEngineering India	EGA Process Engineering UK

Fuente: página oficial del corporativo

A pesar de que la Empresa EGA México se asume como una empresa independiente, la relación con su corporativo y demás filiales es constante y determinante para realizar sus actividades básicas. Algunas de las problemáticas que se encuentran alrededor de dichas interrelaciones es el tema de logística, en Empresa EGA México existe una gerencia (compuesta por dos integrantes) dedicada a ello, entre sus quejas se encuentra que las subsidiarias no brindan la información solicitada en tiempo y forma. O bien que las solicitudes de materiales (cualquiera que sea) suelen ser enviada fuera del tiempo acordado.

El tema de logística o bien las principales actividades realizadas por dicha gerencia funcionan de la siguiente manera, cuando la Gerencia de Aprovisionamiento y Logística tiene conocimiento de los requerimientos solicitados por el resto del personal de la empresa, ya sea productos o insumos para proyectos o ventas directas (cuando se compra algo al proveedor para vender al cliente) tiene a su cargo solicitar información de disponibilidad y costo. Con ello, el personal solicitante tiene la posibilidad de planear la entrega del bien o realizar la planificación para el proyecto. Sin embargo, a nivel corporativo dicha dinámica no está estandarizada de tal manera que Mariana (vendedora de refacciones, partes y componentes) comenta:

Cuando solicito algo a Alemania, sé que tardan 3 días en darme la cotización, pero si solicito lo mismo a Estados Unidos, ellos tardan una semana y sé que debo estar llamando por teléfono para que me hagan caso, por eso mejor lo pido a Dinamarca, ahí me contestan rápido y tardan menos en la entrega, no es tan rápida (la entrega) pero sí cumplen con el tiempo que dicen, los otros proveedores muchas veces no.

El retraso percibido por el personal de la Empresa EGA México respecto sus solicitudes a las filiales, merma en sus actividades cotidianas produciendo que los vendedores que tienen trato directo con los clientes tengan que modificar constantemente los tiempos de entrega e incluso costos por el incremento en las exportaciones. Aunque no exista una respuesta del todo positiva a las solicitudes de requerimientos, el personal de la Empresa EGA México tiene prohibido con

base en una política interna internacional realizar adquisiciones con compañías que no sean pertenecientes al grupo, la única manera de realizar compras a un externo es porque el propio grupo no tiene lo requerido.

Entre las cuestiones vistas como benéficas con relación a ser una filial se encuentra que constantemente están recibiendo invitaciones para cursos de capacitación, algunos de ellos son por vía electrónica (sin costo) mientras que otros son presenciales en algún punto del mundo en donde se congrega el personal interesado, éstos pueden o no tener algún costo. Las temáticas de los cursos son diversas pues están dirigidos para todo el personal ya sea operativo o administrativo, algunos ejemplos de los cursos presenciales que el personal de la Empresa EGA México ha tomado son: *liderazgo para directores*, dirigido a directores generales y cuya finalidad fue dar a conocer los valores y filosofía del grupo EGA, y brindar herramientas para la alta dirección, entre otras. En este mismo, los directores asistentes fueron evaluados con test psicológicos para conocer sus fortalezas y debilidades. Otro ejemplo es el curso-taller; *líderes de líderes*, dirigido a personal de mandos altos (Gerentes o Directores de área) su finalidad estuvo en brindar herramientas para la buena administración de personal. Otros cursos para el área técnica son: *innovaciones en los métodos de secado*; *avances en filtración de membranas*, etc.

Los cursos o capacitaciones a los que accede el personal de la Empresa EGA México son beneficios al incrementar los conocimientos de sus asistentes, sin embargo no en todos los casos son aplicables al contexto mexicano dadas las diferencias culturales y tecnológicas a la que se accede en el país. Los cursos son impartidos para todos los trabajadores de tal manera que quien esté interesado puede asistir, la aplicación y/o efectos de lo aprendido son desiguales, por ejemplo en relación con el tema de filtración se desarrolla tecnología de vanguardia en el extranjero pero en el contexto mexicano y en palabras de su representante *“la tecnología de filtración en México no es prioridad, hay muy pocos clientes pues no se cuenta con la tecnología necesaria para su uso, a mí me favorece porque tampoco tengo competencia pues nadie maneja el tema”*. Otro ejemplo

relacionado con los cursos y las diferencias entre las compañías es el tema de recursos humano, aunque el personal de México ha asistido a cursos presenciales para el dominio del tema, las metodologías aprendidas nunca han sido utilizadas ya que están orientadas a departamentos y empresas con mayor número de personal pero sobre todo integrantes que perciben el recurso humano de manera diferente a México. En el año 2013 es la primera vez que la Empresa EGA México integra personal para atender el área de recursos humanos, antes de esta fecha no existía persona alguna que se dedicara en tiempo completo a la atención del recurso humano. De manera llana parece que la prioridad que México da para la capacitación del recurso humano y/o incluso para el área o las mismas personas (de manera institucionalizada) es mucho menor que en las empresas del extranjero.¹⁶

Los cursos en línea son impartidos por personal de las mismas divisiones con la finalidad de dar a conocer las últimas innovaciones respecto la industria a la que favorecen, el personal de ventas explícitamente tiene entre sus responsabilidades estar al tanto de las innovaciones que presenta el corporativo a través de su página interna (intranet) donde convocan para ser parte de cursos que se imparten en línea. De manera directa y para ejemplificar, el vendedor especialista en filtración tiene personal directo del corporativo que sigue sus ventas y desarrollo del negocio en términos generales, este mismo personal es quien puede hacer la invitación a los cursos de manera explícita a dicho vendedor. Iván (vendedor experto en filtración) es el único personal a cargo de la línea de filtración en México y en sus palabras *“tengo varios jefes pero mi jefe directo está en Estados Unidos es a él quien le reporto las ventas y quien me ayuda a realizar cotizaciones”*, esta variación con relación a los otros vendedores sería una provocación a la modificación estructural, sin embargo para el caso particular Iván es parte del organigrama como cualquier otro empleado de ventas.

¹⁶ Compartiendo con Barba y Solis (1997) uno de sus significados para la cultura, el grupo EGA es un ejemplo de la búsqueda de la unificación cultural. Pese existir congregaciones (cursos, talleres) que disminuyan la diversidad cultural, en La Empresa EGA México sigue siendo evidente.

Estos ejemplos de la empresa vista como un todo no conllevan de manera directa a impactar su estructura, sin embargo sí a asumir modificaciones en su administración y el uso de la tecnología. La Empresa EGA México ha tenido que seguir en el uso de la tecnología a su corporativo para permitir la interrelación, pues no pudo implementar herramientas tecnológicas diferentes a las aceptadas por el grupo. Particularmente el departamento de logística busca adquirir un software que ayude a almacenar datos de clientes y facilite la facturación, éste no ha sido adquirido por la inversión que significa para la oficina en México además de que con base en comentarios del personal, el corporativo pronto instalará para todo el grupo el sistema SAP, Noel (titular del departamento de Aprovisionamiento y logística) comenta *“si a nosotros nos obligan a poner el SAP solamente vamos a gastar más, somos muy pocos en la oficina, a ese software no le vamos a sacar la utilidad que tiene”*, la espera del SAP y el costo del software requerido (deseado) han impedido que se realice la compra de cualquier otro software que ayude a la resolución de la problemática actual pues no cuentan con una manera eficiente para facturar, almacenar datos de clientes y/o llevar un inventario de ventas.

Entre la relación que la Empresa EGA México debe guardar con su corporativo se encuentra que toda la documentación y/o comunicaciones que son solicitadas por éste se realizan en inglés, situación de importancia cuando una buena parte del personal de la empresa no domina dicho idioma. En el mes de febrero del 2012, (pocos días después de iniciar el trabajo de investigación) el director general de la Empresa EGA México contrata un profesor de inglés que ayude al personal para el manejo del idioma, pese a este intento, el personal dejó de acudir a sus sesiones (las que se impartían en las mismas instalaciones), al notar que no eran aprovechadas por los estudiantes (el personal), el director general decide no continuar con dicha actividad. El tema idiomático sí impacta en las acciones de la empresa en lo cotidiano, toda la documentación que se genera en México para el corporativo debe ser inglés, por ejemplo su organigrama, reportes financieros, presentaciones de ventas, etc. a pesar de que existe personal que sí domina el idioma de tal forma que pueden comunicarse sin problemas, la documentación

sustancial solicitada por el corporativo casi siempre es enviada a traducir con profesionales como parte de un servicio externo.

Aunque en la Empresa EGA México se cuenta con un Director General, su actuación (administración) como titular de la empresa está siempre condicionada por la autorización de su jefe (s) en el corporativo (internamente llamado bord) situación que suele restringir presupuestos, contrataciones, sueldos, bonos, entre otros. En otras palabras, él no cuenta con total autonomía en su gestión.

Es evidente la relación cercana que la Empresa EGA México mantiene y debe mantener con su corporativo, está involucrada en diversos temas y niveles: las adquisiciones, su costo y el tiempo que implica la entrega, el uso de la tecnología para mantener contacto con el resto del personal del corporativo, la toma de decisiones respecto sueldos, contrataciones, nuevos puestos, bonos y todo lo relativo a gastos representativos para la Empresa EGA México, pese la cercanía o impacto en la dinámica laboral cotidiana ésta no impacta de manera directa en la estructura. Sin embargo producto de la misma relación: los cambios ambientales y/o cambios de importancia en el corporativo sí pueden impactar para modificar y condicionar la estructura, afirmación que se ejemplifica al observar la historia de la organización en México.

4.5 Agentes externos que orientan hacia grandes cambios en la Empresa EGA México

A continuación se relata una situación particular por la que atraviesa la Empresa EGA México con relación al ambiente/contexto y particularmente con su corporativo como el principal tomador de decisiones. En ella destaca que pese a la situación de estabilidad financiera, administrativa y de mercado por la que atraviesa la Empresa EGA México en este momento (2012-2013), el ambiente/contexto como oportunidad de cambio, aunado a la racionalidad económica que muestran agentes del corporativo son elementos que ponen en riesgo la situación o existencia de la Empresa EGA México. Para comenzar con el relato, primeramente se da a conocer la estabilidad de Empresa EGA México.

Cabe mencionar que este proceso posible de transformación de la Empresa EGA fue seguido (conocido) por mí en dos vías, la primera como apoyo escuchando algunos comentarios (un tanto superficiales) del Director General respecto la situación, la segunda vía fue muy cercana a toda la investigación realizada en el proceso dadas mis relaciones personales con los especialistas que llevaron a cabo el trabajo de análisis.

4.5.1 Situación actual de la Empresa EGA México

La información mostrada a continuación que alude principalmente a la situación administrativa y financiera de la empresa, fue trabajada con base en resultados de auditorías financieras realizadas por una consultoría externa, cuya contratación fue para el ordenamiento de la información generada en la Empresa EGA México a lo largo de 7 años, ésta sería utilizada para brindar los elementos necesarios ante una anunciada auditoría a realizar por personal del corporativo hacia finales del año 2012. Para el caso particular se tuvo acceso al total de los datos y se trabajó para efectos de esta presentación, considerando el periodo entre 2008 y 2012.

La situación financiera que presenta la Empresa EGA México es estable principalmente resultado de las ventas de proyectos, y de refacción y componentes, pese a que los vendedores de la empresa no tienen un alto nivel de ventas, por ejemplo se observa personal que no ha logrado ventas desde hace aproximadamente dos años. Su estabilidad se debe a sus clientes constantes y de gran envergadura. Entre los clientes principales de la empresa se encuentran: Nestlé, grupo FEMSA, grupo Modelo, Sigma, éstos contratan a la empresa por proyectos variados en tiempo y costos, entre los más grandes en actual ejecución es uno en el país de Costa Rica por 24 meses. Pueden también existir otros que consideran únicamente unos días y comprenden algún servicio técnico. Entre los clientes menores pero con importante potencial de incremento para el negocio son los que adquieren componentes y/o refacciones.

Como se observa en la siguiente tabla el costo ejercido por proyectos es elevado, sin embargo es benéfico para la empresa permitiendo tener utilidades netas e intereses favorable, dichos ingresos para la empresa son reales frente a los gastos. En otras palabras, la Empresa EGA México en sus últimos años, ha logrado ser autofinanciada y tener margen de utilidad. A continuación se muestra un pequeño historial de ingresos y egresos en los últimos años para la empresa.

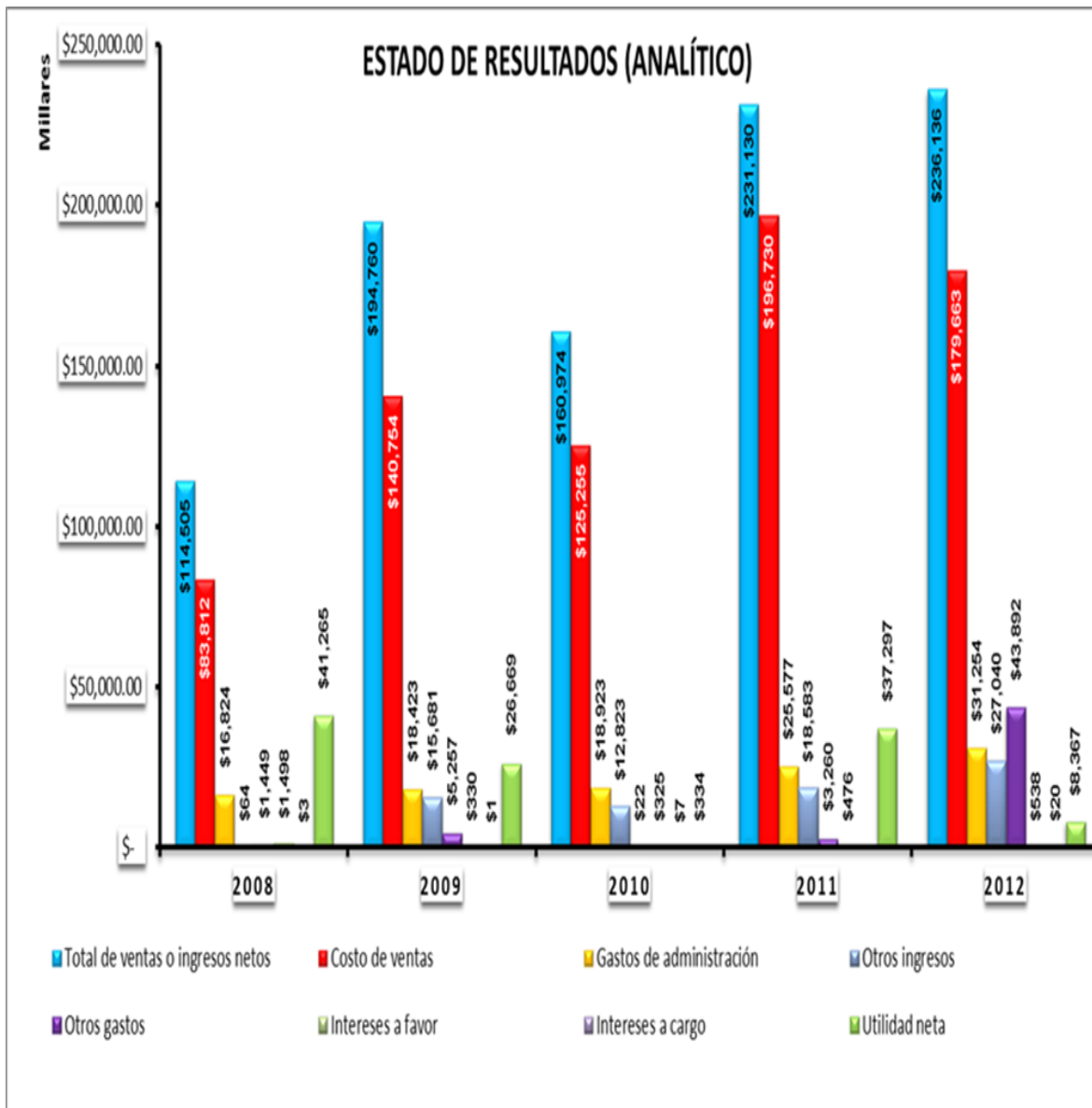


Figura 6. HISTORIAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA EGA.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

En cada año productivo del total de ingresos, el costo de ventas representó en promedio el 77%

- Los gastos de administración mantienen un promedio del 12% respecto al volumen de ventas
- El total de ingresos corresponde a servicios en general propios de la empresa. Sin embargo, destaca el año 2011 donde los ingresos generados

corresponden a obras (proyectos de gran envergadura que implican montaje)

- La segunda fuente de ingresos fueron las comisiones¹⁷. Sin embargo, éstas representaron en promedio sólo el 1% del total de ingresos

Bajo el panorama descrito referente a los clientes es necesario puntualizar que la venta y ejecución de un proyecto puede ser determinante para la existencia de la empresa ya que es necesario que se mantengan con proyectos en ejecución. En otras palabras, la empresa en México debe ser en su totalidad autofinanciada o se pone en riesgo de reestructuración o desaparición según su corporativo.

Dadas las condiciones particulares de la empresa respecto el tema de clientes, es para ellos de suma importancia mantenerse como una firma de alto reconocimiento (estatus) en el medio, al ser pocas las empresas grandes dedicadas a dicha actividad, la competencia se torna cercana. Algunos de los vendedores comentan que en su actividad cotidiana frente a sus clientes encuentran homólogos que ofrecen los mismos servicios, ello les implica que se den el tiempo de observar y escuchar las propuestas de sus competidores para mejorar la oferta. En este sentido, el personal de ventas deben permanecer muy cercanos a sus contactos dentro de las empresas clientes, cercanía que debe mantener a través de constantes y buenas relaciones personales.

Siendo que la actividad del personal de ventas está alrededor de la captura de oportunidades de ventas es prioridad viajar a diversas partes de la república y en su caso al extranjero, dichas actividades constituye para la empresa un gasto importante. A continuación se muestra una tabla con los principales gastos de la empresa.

¹⁷ Los ingresos por comisiones son aquellos en donde Empresa EGA México, funge únicamente como enlace entre el cliente y quien realizará el servicio (personal del grupo que no es parte de la Empresa Y México)

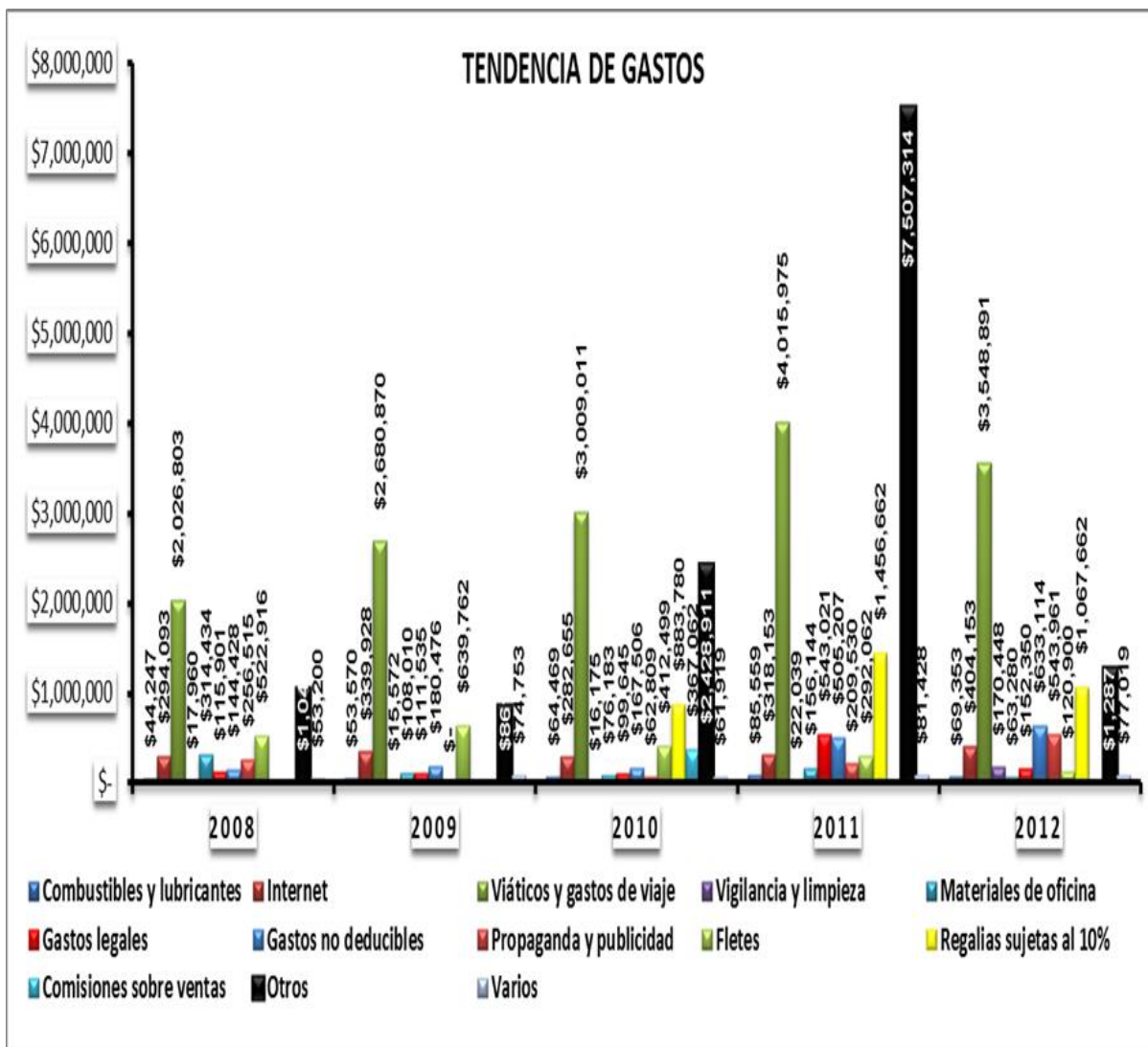


Figura 7. GASTOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA EGA.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

La compañía presenta como gastos principales el rubro de viáticos y gastos de viaje (propios de su actividad comercial); seguido del rubro otros y; regalías sujetas al 10%.

- Los viáticos y gastos de viaje representan en promedio el 2% del costo de ventas.
- Del rubro denominado *Otros* destacan gastos principales en: reserva para juicio MSS (sólo 2010). El juicio MSS se refiere a un juicio legal, llevado tras una demanda laboral ejecutada por un trabajador de la firma. MSS

corresponden a las siglas del nombre del demandante. Para 2011 destacan, gastos en capacitación (\$1'431,637), compensaciones (\$1'692,805) y fletes sujetos a retención (\$3'586,653). Los cursos de capacitación a los que asiste el personal son en su mayoría los realizados por el corporativo. Los fletes son aquellos que se utilizan para traer del extranjero (diferentes partes del mundo) maquinaria, refacciones, componentes o cualquier otro necesario para la ejecución de proyectos (vendidos) o la venta directa del productos. Internamente esta actividad es gestionada por la gerencia de logística.

Sin duda los gastos más representativos para la empresa son los destinados al personal. El tema de remuneraciones al personal internamente ha sido complicado a lo largo de la historia de la empresa, enfrenta varias situaciones, por un lado existe una disparidad importante en cuanto los sueldos, ello responde a que en momentos de bonanza los sueldos eran altos porque se contrató a personal bajo dichos parámetros, sin embargo en otros momentos que la empresa no se encuentra bien financieramente, se ha contratado a personal con sueldos más bajos, ello ha provocado que aunque tengan puestos similares no se refleje en el sueldo. Otra situación es que el personal que tiene más tiempo en la empresa tiene un sueldo mayor (que no fue disminuido en momentos de crisis financieras) mientras que el personal nuevo es contratado con menor remuneración. El tema salarial tiene que ser consultado y autorizado por personal del corporativo, ya sea en contrataciones o ajustes al personal que ya está en la empresa, además de estar sujeto a cuestiones legales. A continuación se observa la gráfica de remuneraciones y sueldos. Y posteriormente se muestran las principales erogaciones de la empresa.

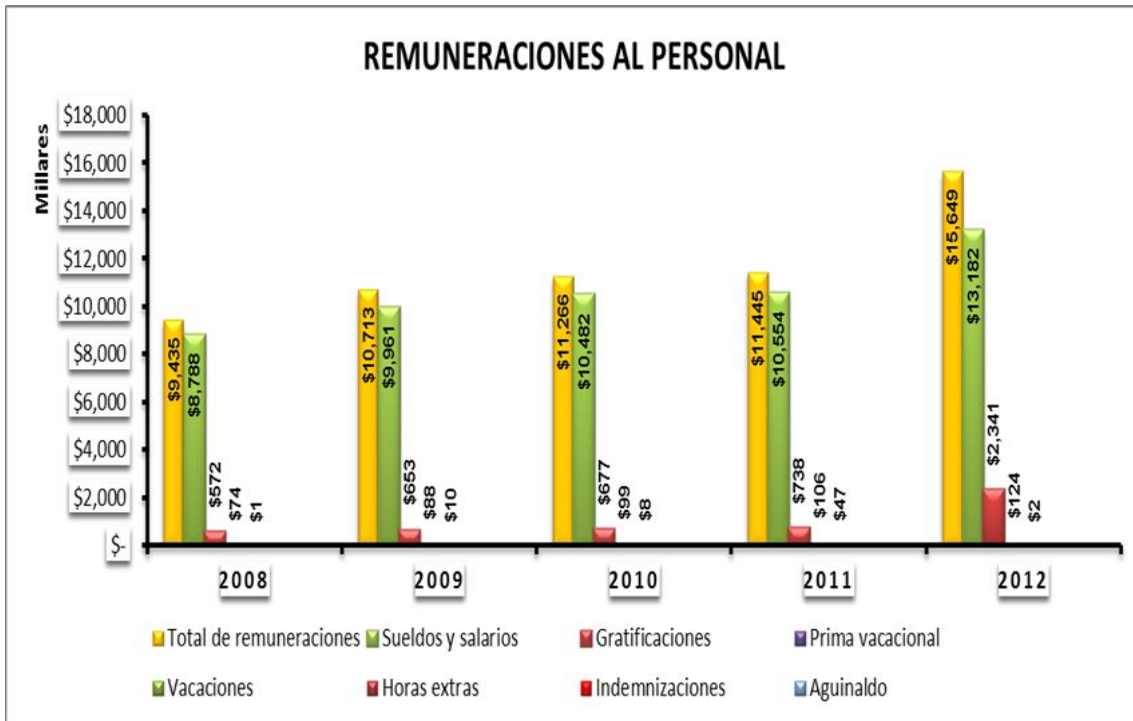


Figura 8. GASTOS EN REMUNERACIÓN AL PESONAL.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

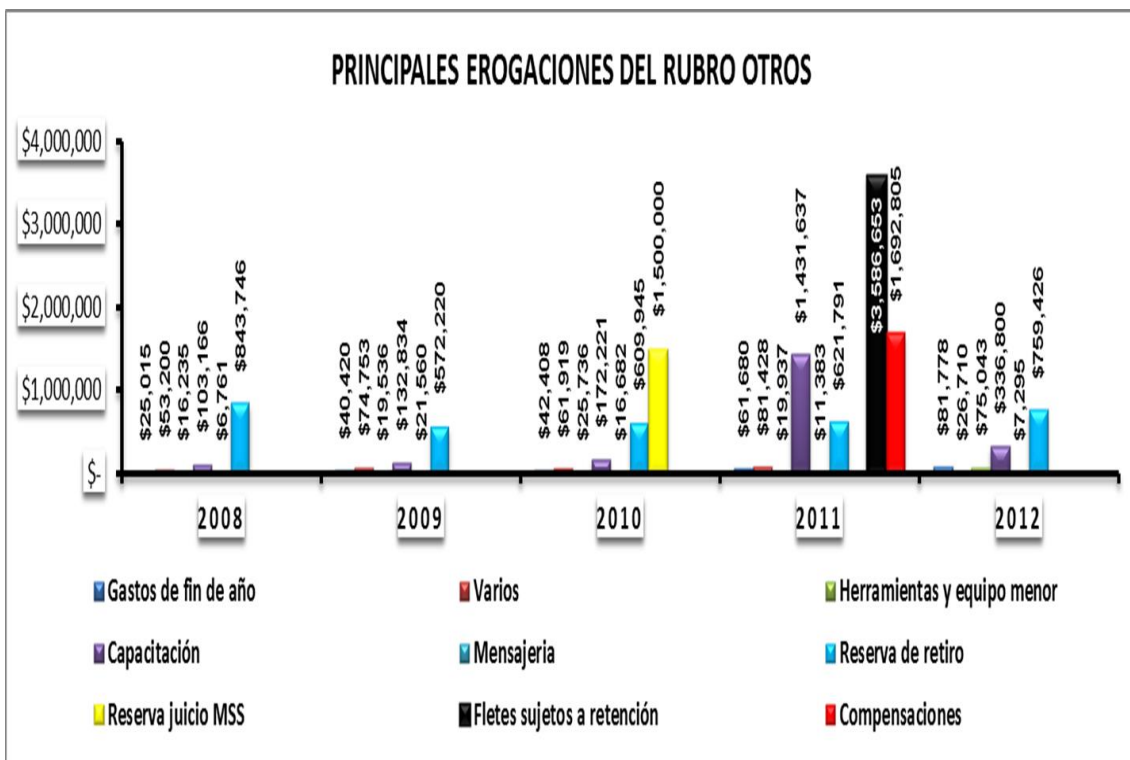


Figura 9. EROGACIONES PRINCIPALES.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

A manera de conclusiones y como resultado del análisis anterior, se exponen algunas observaciones en relación con el desempeño histórico de la empresa que explica los efectos en su situación actual:

- La empresa ha mantenido una tendencia a la alza en ventas propias de su actividad. Tomando como año base 2008, para 2009 incrementó su nivel en 70%, para 2010 disminuyó sólo un 20% (con respecto al año anterior) y, para 2011 alcanzó un 43% por arriba de las ventas en relación al anterior, situación que mantienen para el ejercicio de 2012.
- Si bien los ingresos fluctuaron en el periodo de análisis, los gastos de administración mantienen una tendencia estable, situación que permite generar mayores utilidades en años donde las ventas se incrementan.
- El margen de utilidad contable para 2012 fue de 8%.

La empresa está en posibilidades de aumentar y diversificar su capacidad para generar mayores utilidades mediante una planeación adecuada de expansión que posibilite una mayor participación de mercado en el sector industrial al que pertenece. A pesar que en el breve pero concienzudo análisis resalta la posibilidad de expansión del negocio y por ende de la Empresa EGA México, a continuación se observa como está sujeta a las relaciones, lineamientos y planeación del corporativo como consecuencia de su pertenencia al grupo EGA.

4.5.2 Movimientos de reestructuración o finiquito de Empresa EGA México

En la primera mitad del año 2012 se informa a la Empresa EGA México acerca de cuestiones financieras y administrativas de la empresa Enfriamiento EGA con ubicación en la ciudad de San Luis Potosí y parte del mismo grupo corporativo. El motivo de ello es porque está a punto de ir a la quiebra. Desde el corporativo comienzan a involucrar a EGA México en las finanzas y administración de Enfriamiento EGA bajo de idea de pedir su colaboración en los temas ayudando a rescatar lo posible (la línea de negocio, clientes, finanzas, muebles, etc.) antes de su cierre total, la Empresa EGA México cuenta con un área de finanzas y

contraloría, sin embargo de la mano de ella trabaja un despacho externo quien colabora en toda la temática. A juzgar por lo observado el verdadero análisis financiero lo lleva el personal del despacho externo, los involucrados que trabajan directamente en la Empresa EGA México parece que mayormente realizan actividades cotidianas como es el llenado de información para deslindarla al personal del despacho externo o vaciado de información (procesada por el personal externo) para cumplir con los requerimientos del corporativo.

Meses después de involucrarse EGA México con Enfriamiento EGA comienza a ser parte de los rumores que el personal que trabajaba en Enfriamiento EGA ha sido liquidado, por lo que es necesario que el personal externo contable de EGA México dé paso a las cuestiones legales para el cierre formal de la compañía, bajo dicho panorama el personal (externo e interno) de EGA México observa que la intención o la demanda implícita de las autoridades del corporativo es que ellos se queden a cargo de tal labor. Sabiendo interpretar la intención, el personal comienza a poner sobre aviso al Director General acerca de la problemática que puede traer para la empresa hacerse cargo de Enfriamiento EGA y su cierre. Entre la problemática que se observa resultado del trabajo realizado con información y personal de Enfriamiento EGA se encuentran que:

- La información financiera y administrativa de la empresa es inexistente, incompleta o incorrecta (sin congruencia). Resultado de las reuniones previas, el personal de EGA México comenzó a tener acceso a la documentación que presentaba Enfriamiento EGA, con base en dicha comunicación se sabe que no se contaba con ningún tipo de claridad financiera y administrativa.
- El personal ha sido liquidado y no existe quién se responsabilice por la información y todo lo ocurrido en la empresa. Se sabe que el total del personal fue liquidado tras declarar la quiebra y que la maquinaria y mobiliario fueron rematados, sin embargo existe poca evidencia documental de ello. Por el aspecto empírico, no se cuentan con personal y/o sus datos para ser localizados.

- Existen proyectos en ejecución. Es decir, se va a quiebra aun con compromisos técnicos en marcha. La problemática económica por la que atravesaba la empresa fue tan mala que es obligatorio declararse en quiebra a pesar de tener trabajos aun en ejecución. Dichas actividades impiden que el cierre de la compañía se concluya en brevedad de manera legal, ello es posible hasta el término de dichos proyectos. Un fragmento de una conversación entre el personal de contabilidad (externo e interno) respecto de la temática es el siguiente:

Como se les ocurre que EGA (Empresa EGA México) se va a quedar con Enfriamiento, el ingeniero (el director general) está loco si piensa aceptar a Enfriamiento, es comprarse una broncota legal, si lo hace no sabe el problema en que se mete, eso no tiene cómo solucionarse. En Enfriamiento está todo mal, se gastaron mucho dinero y no hay documentación que diga qué hicieron con la empresa. (Contador externo)

Pues yo ya le dije al jefe que no está bien Enfriamiento y que ustedes (contadores externos) dicen que no se quede con ella. Pero... quien sabe que pase, mi jefecito luego a todo dice que sí. (Contador interno)

A la luz de la problemática puesta sobre la mesa, comienza a ir personal de Enfriamiento EGA a trabajar con los contadores de Empresa EGA México. Los también contadores llegaron a las instalaciones sin aun tomada la decisión de quién tomaría el cierre legal de Enfriamiento EGA, sin embargo siendo ellos los últimos trabajadores y sin tener ya espacio para laborar en las que eran sus oficinas, visitaron las instalaciones alrededor de un mes. En este proceso la presión y el resultado eran casi obvios, Empresa EGA México toma formalmente el cierre legal de Enfriamiento EGA.

Entre los planteamientos a favor enunciados por personal del corporativo al Director General para que acepte trabajar en Enfriamiento EGA se encuentra que es una oportunidad de negocio (línea de negocio) y por lo tanto de crecimiento

para EGA México pues los proyectos técnicos en marcha que deja Enfriamiento EGA serían la principal puerta de entrada para el negocio de Enfriamiento.

La titular del área de Contraloría y Finanzas de EGA México y también mano derecha del Director General únicamente dio a conocer la decisión tomada por este último, que sí se llevaría a cabo (por parte de ellos) el cierre legal de Enfriamiento EGA, con ello se omitió la perspectiva del Director General. Es decir, no se hizo explícito el verdadero motivo de aceptar, pudo ser por presión del personal del corporativo o bien, la buena fe del titular hacia el incremento de ventas con la incorporación de la nueva línea.

Para la entrega formal de Enfriamiento EGA e información a EGA México, se hacen algunos documentos legales en donde la última queda como el apoderado legal. En la realidad se comenta que únicamente fueron entregadas algunas carpetas con documentación y algún listado de lo que en papel se entrega. Bajo la negativa por personal del despacho externo para aceptar tal documentación el intercambio se lleva a cabo. En términos generales lo que se comentó es que la información cedida a EGA México en todos sentidos es incompleta. Paralelamente a la indagatoria que realiza el área contable (interna, externa y personal de Enfriamiento) se contrató a un consultoría especializada en auditoría contable y fiscal para que apoyara a clarificar la información existente. La información generada por la consultoría es la que sirve de apoyo para los análisis que se realizaron en la realidad y que son también el apoyo para los mostrados en el resto de la redacción de este caso.

Sabiendo que por el momento no es imposible el finiquito de la empresa por tener actividades en ejecución, los contadores se dan a la tarea de realizar largas revisiones a la información, con el paso de los días y el trabajo constante para el manejo de la información de Enfriamiento EGA, el personal observa que dicha empresa arrastra un déficit fiscal acumulado de \$199'230,400,00 lo que significa una oportunidad de recuperación financiera.

Hacia este momento el panorama era el siguiente, Enfriamiento EGA aun no puede cerrar legalmente por tener proyectos en ejecución, la información relacionada con la historia legal contable y administrativa existente es poca e incongruente, existe acumulado fiscal por una cantidad importante. Con tal información el Director General informa acerca de cambios relacionados con el futuro de Enfriamiento EGA y las consecuencias para la Empresa EGA México.

Sabiendo del acumulado fiscal el corporativo sugiere que sea rescatado. Internamente no se informó demasiado, únicamente se dio a conocer la nueva instrucción del Director General que consistía en buscar diferentes escenarios para que la Empresa EGA México fuera quien aprovechara dicho acumulado. Esta nueva acción es comentada y deslindada al despacho externo quien a su vez, contrata a un especialista más.

Con poca información acerca de lo solicitado por el Director General se reúnen los involucrados (Director General, Gerente de Contraloría y Finanzas, contador externo, y especialista en administración) para indagar acerca del tema, al término de esta primera reunión, existe claridad acerca de lo que busca el Director General, que es más o menos lo siguiente: conocer el estado financiero, administrativo, y operativo (en términos generales) de ambas empresas, para posteriormente sabiendo las debilidades y fortalezas de ambas empresas, se indague (cree y/o diseñe) acerca de posibles alternativas (fusión entre ambas compañías; que la Empresa EGA México tome Enfriamiento EGA como línea de negocio; o que se haga otra empresa con la línea de negocio de Enfriamiento EGA, etc.) que lleven a EGA México a aprovechar en la medida de lo posible la situación por la que atraviesa Enfriamiento EGA, es decir ser el responsable legal de Enfriamiento EGA y del acumulado fiscal.

Cabe mencionar que el acumulado fiscal es de gran importancia para el personal del corporativo, por lo que la lectura subjetiva es que, si EGA México no busca como aprovecharlo, lo hará el corporativo a su manera pero siendo EGA México el apoderado legal estaría en riesgo al deslindar la decisión al personal del corporativo. De esta manera, el titular del despacho externo (contador) y el

especialista contratado por este último se dan a la tarea de clarificar la situación de Enfriamiento, siendo sus antecedentes los siguientes:

Antecedentes de “Enfriamiento EGA”

- Fue creada en 2007 como parte del grupo EGA para atender el mercado mexicano en el ramo industrial (construcción de torres de enfriamiento, condensadores enfriados por aire, así como componentes y refacciones).
- Para 2011 incursionó en productos para tratamiento de aguas residuales.
- En 2012 la compañía cierra operaciones en México, quedando únicamente con actividades mínimas para atender proyectos/servicios inconclusos.
- Al cierre de 2011, la empresa arrastra un déficit fiscal acumulado de \$199´230,400,00.

De los anteriores destaca que Enfriamiento EGA se dedica a manufactura (construcción de torres de enfriamiento, condensadores enfriados por aire, así como componentes y refacciones) actividad en la cual no está involucrada EGA México. El contador comenta: *Enfriamiento sólo se dedicó a manufactura, yo no estoy seguro que la pérdida fiscal pueda ser aprovecha... lo voy a checar.* Se refiere a que las actividades con las que están laborando de manera formal para asuntos fiscales son diferentes en ambas empresas, por lo que en este momento no existe seguridad de que dicho acumulado fiscal pueda ser transferido.

Continuando la indagadora acerca de la historia de Enfriamiento EGA destaca la inestabilidad en las finanzas internas desde sus inicios. A continuación se observa un breve resumen de la temática.

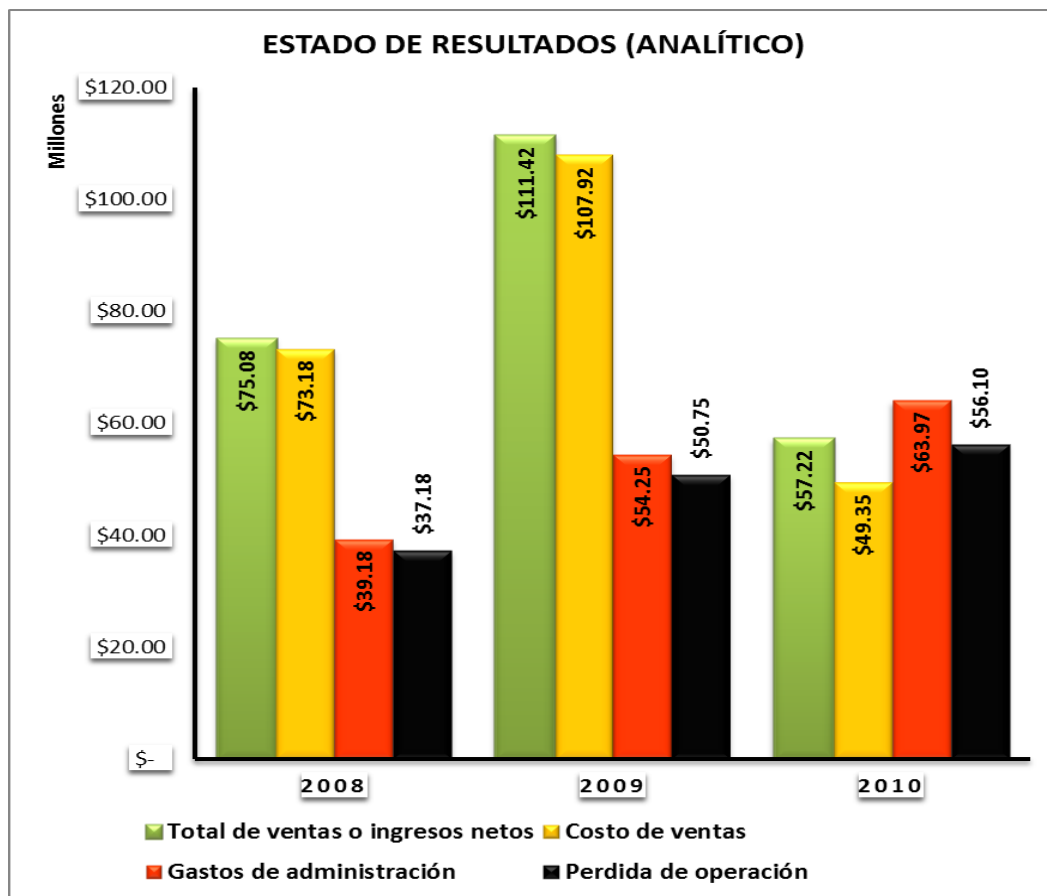


Figura 10. RESUMEN FINANCIERO DE ENFRIAMIENTO EGA.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

La compañía centró sus actividades en la manufactura generando pérdidas desde el inicio de las operaciones y durante toda su actividad comercial.

- En cada año productivo del total de ingresos por costo de ventas representó en promedio el 95%.
- La diferencia considerada como utilidad bruta, fue absorbida principalmente por los gastos de administración que ascendieron al 50% de los ingresos.
- En 2010 destaca que los gastos administrativos incluso superaron en un 12% el total de ingresos.
- Mientras los ingresos fluctuaron con un incremento para 2009 del 48%; un decremento para 2010 del 51% y una tendencia estable para 2011; los

gastos de administración aumentaron para 2009 un 38% y para 2010 un 20% adicional.

- La pérdida de operación corresponde a los gastos de administración que a diferencia de los ingresos, reflejan un aumento permanente.

Observando estos resultados, los analistas que realizan la investigación comienzan con mayores sospechas acerca del manejo de la empresa, uno de ellos comenta:

Parece que esa empresa fue creada para irse a la quiebra desde el principio, es casi imposible que si existía una administración la tendencia en gastos haya sido mayor cada vez, además ni se sabe cuántas personas trabajaban, cuáles eran sus sueldos, etc. Es incluso probable que buena parte de sus empleados hayan sido fantasmas.

Las dudas continúan cuando se observa que la mayor parte de las ventas son para el extranjero y no para el mercado mexicano, inicialmente la empresa fue constituida para abordar este último espacio. De los productos manufacturados, la mayoría fue al extranjero (principalmente Estados Unidos y Alemania), incluso la maquinaria que fue rematada al declararse la quiebra terminó con clientes de Estados Unidos. La relación de ventas se muestra en la siguiente tabla.

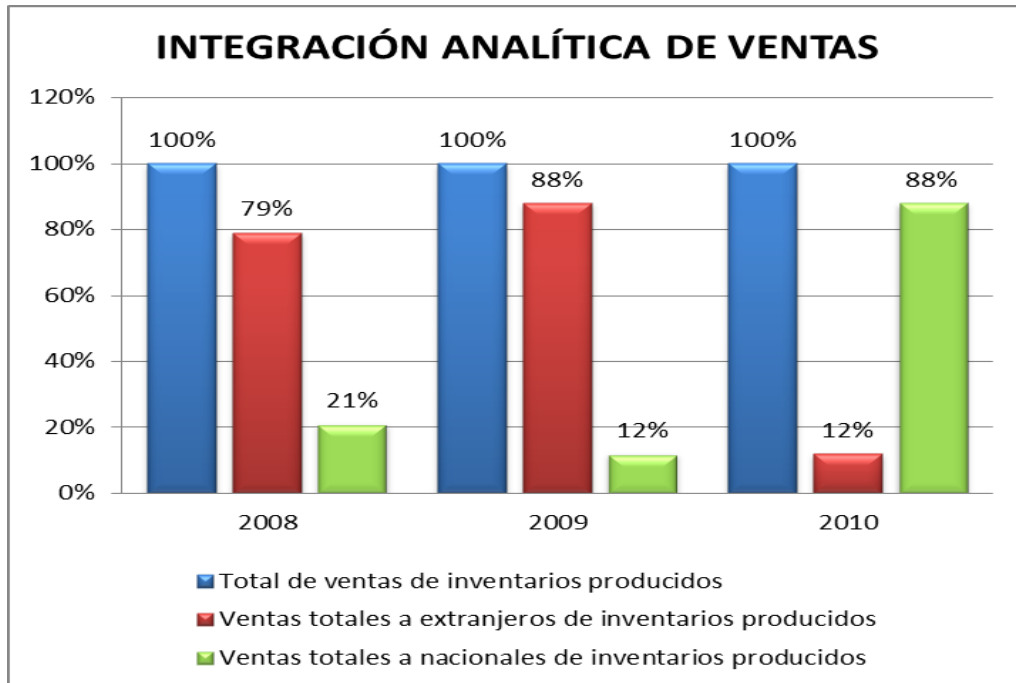


Figura 11. RESUMEN DE VENTAS REALIZADAS POR ENFRIAMIENTO EGA.
 (Fuente elaboración propia con base en información interna)

- Si bien el objetivo de la compañía era atender el mercado mexicano, destaca (con excepción de 2010) que en promedio el 85% de la manufactura fue exportada, quedando el resto para el mercado nacional.
- En manufactura, la empresa atendió mayoritariamente al mercado de EU.

Para concluir la situación en la que termina sus actividades la empresa Enfriamiento EGA, se muestra la tendencia de gastos que mantuvo durante sus años vigentes destacando las remuneraciones al personal y el rubro de varios.

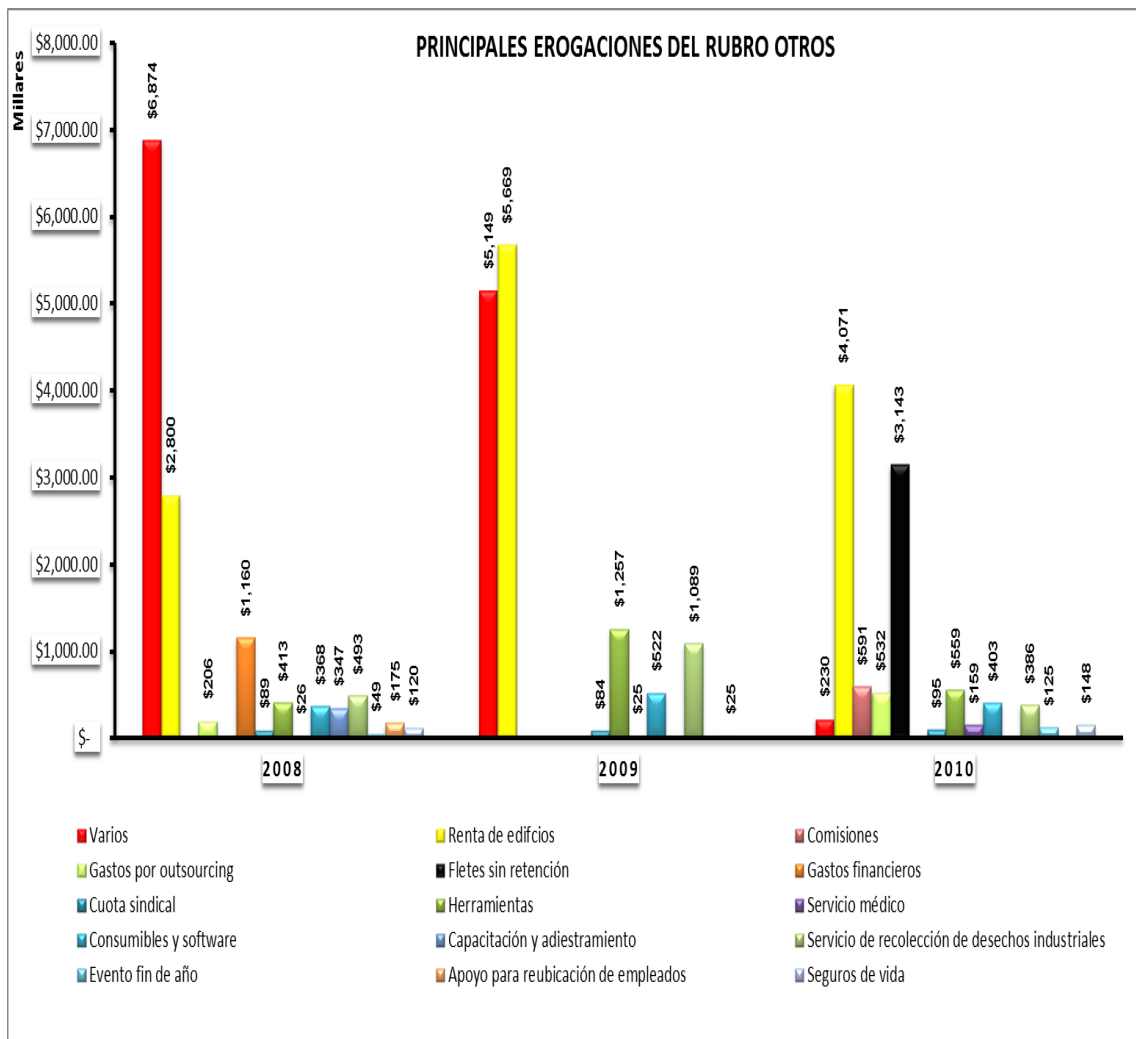


Figura 12. EROGACIONES PRINCIPALES DE ENFRIAMIENTO.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

Destaca en 2009 un fuerte gasto en combustibles y lubricantes, situación que no ocurre en los demás años.

- Destacan gastos principales en: renta de edificios; fletes sin retención (sólo en 2010); y en cantidades importantes el rubro de varios (\$6'873,516 para 2008 y \$5'148,901 para 2009)

Los gastos de administración (particularmente las remuneraciones al personal) presentan un comportamiento distinto a la tendencia en ingresos.

- Si bien para 2009 el total de ingresos aumentó en 48%, las remuneraciones al personal se incrementaron en 221% (cifras respecto al año anterior)
- Para 2010, los ingresos disminuyeron 51%. Sin embargo las remuneraciones sólo bajaron en 29% (cifras respecto al año anterior)

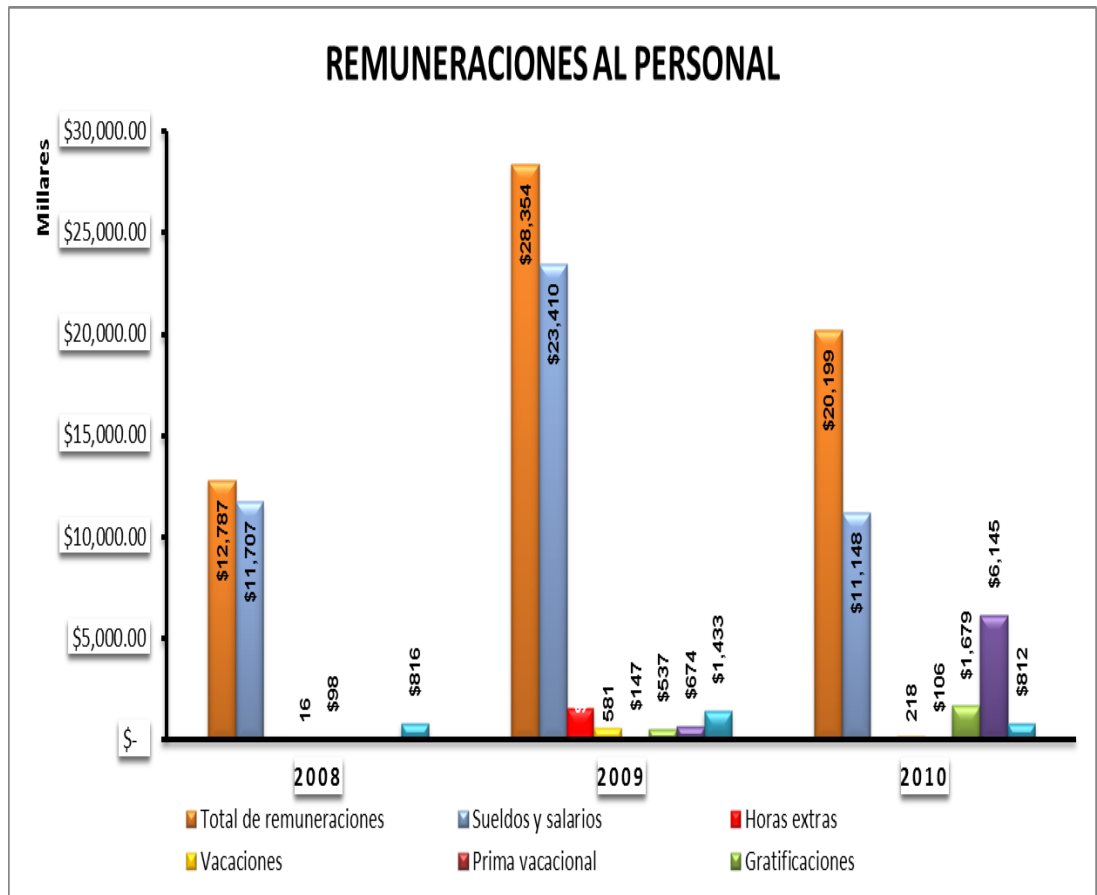


Figura 13. REMUNERACIÓN AL PERSONAL DE ENFRIAMIENTO.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

Teniendo la información antes descrita de Enfriamiento EGA, se reúnen los interesados para compartirla y comentarla. Mientras los especialistas clarificaban todo lo anterior frente a los involucrados, la conversación era desviada por cuestiones que se enfocaban a la futura empresa (cualquiera que fuera la situación), se aludía a cuestiones como el número de personal que se necesitaría, cuántos administrativos y cuántos técnico; si sería necesario contratar otro espacio para ampliar oficinas; quién o quiénes serían los titulares de la nueva área, etc. El tema anterior cobro tal fuerza en la reunión que parece poco se escucho acerca

de la verdadera situación, para únicamente enfocarse en un futuro *prometedor* pero en realidad incierto.

De forma alterna al trabajo realizado por los especialistas, el Director General se compromete a indagar a cerca del mercado mexicano posible para el área de negocio de enfriamiento, ello lo realizará junto con una persona (Andrés) que trabajaba en la empresa Enfriamiento EGA, éste último desea seguir laborando en el grupo EGA bajo la misma línea, es decir dependiendo de la estrategia que se siga para Enfriamiento EGA él manifiesta interés en continuar con sus actividades técnicas habituales.

La retroalimentación de Andrés respecto el mercado en México es que: existen verdaderos clientes potenciales. Como resultado del compromiso realizado se envía un documento (15 cuartillas en formato Word) que es más cercano a un plan de negocio y no un análisis de mercado. Entre otras cosas en él muestran los rubros en los que se puede incidir, no así los clientes (compañías) que podrían adquirir los productos.

1. Power Plants (Plantas eléctricas)
2. Sugar Mills (Gremio azucarero)
3. Foundry (Fundición)
4. Refinery (Refinería)
5. Engineering Companies (Empresas de Ingeniería)
6. WasterWaterTreatmen (Tratamiento de aguas residuales)
7. Others (Otros)

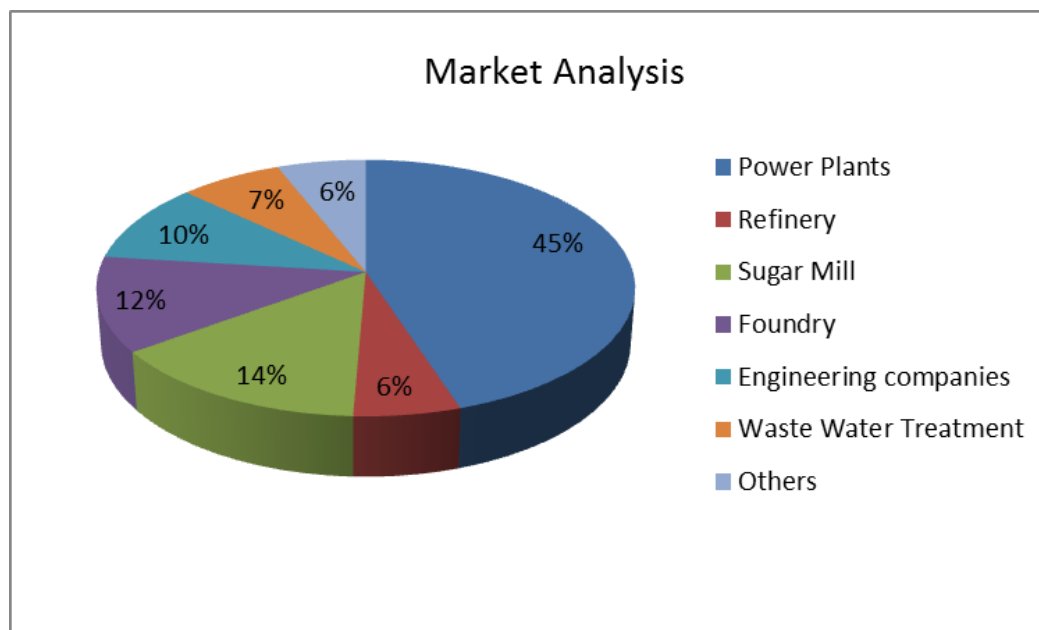


Figura 14. MERCADO POSIBLE PARA ENFRIAMIENTO.

(Fuente elaboración propia con base en información interna)

Con tal proyección de mercado para el área de negocio de Enfriamiento, los especialistas se dan a la tarea de investigar acerca del comportamiento de éste, cualquiera que fuera la decisión tomada, las posibilidades de venta son determinantes para el futuro de la línea de negocio. El comportamiento del mercado en algunos rubros, muestra el siguiente comportamiento para México¹⁸.

La actividad industrial en México durante el mes de febrero 2013:

- La producción Industrial del país creció 0.51% en el segundo mes de este año respecto al mes inmediato anterior.
- Por componentes, la Manufacturera aumentó 0.71%; la Construcción 0.32%; Minería 0.20%; Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final redujo (-) 0.09% frente al mes previo.
- Por sector económico, la Construcción descendió (-)2.3%, las Industrias Manufactureras (-) 0.9%, la Minería (-) 0.8% y la Electricidad, agua y

¹⁸ La información presentada a continuación fue particularmente investigada por la autora del documento en las siguientes fuentes: www.inegi.org.mx; www.cmic.org

suministro de gas por ductos al consumidor final lo hizo en (-) 0.5% a tasa anual en el mes en cuestión.

Las siguientes son cifras comparativas del segundo mes del 2013 con el mismo mes en 2012

- La Industria de la construcción disminuyó (-)2.3% derivado de las menores obras relacionadas con la edificación y la ingeniería civil u obra pesada.
- Industria manufacturera retrocedió (-) 0.9% como resultado del descenso de la producción de los subsectores de la industria química; equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios electrónicos; industrias metálicas básicas; productos a base de minerales no metálicos; muebles y productos relacionados, industrias del plástico y del hule; impresiones e industrias conexas; equipo de transporte y en el de maquinaria y equipo, entre otros.
- La minería se contrajo (-) 0.8% como consecuencia de la caída en la producción petrolera de (-) 3.1% y del crecimiento de 8.1% en la no petrolera.
- Electricidad, Agua y suministro de Gas por ductos al consumo final disminuyó (-) 0.5% a tasa anual en el mes de referencia.

Aumento real y pronóstico en el año 2013

- En los primeros dos meses del año 2013, la actividad industrial aumentó 0.3% en términos reales con relación a igual periodo de 2012, producto del desempeño positivo de tres de sus cuatro sectores. La minería se elevó 1%, las industrias manufacturera 0.5% y la electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final 0.2%, mientras que la Construcción descendió (-) 0.9% en el mismo lapso.
- La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) con base en Estudios Económicos de la banca comercial y SHCP pronostican a dicha industria con 3.4 puntos porcentuales para el año 2013. Lo que se

traduce en un incremento de 0.1% respecto 2012, pero una disminución de 1.2% respecto 2011.

A manera de conclusión para el análisis de Enfriamiento EGA se puede mencionar lo siguiente.

- La empresa desde sus inicios se enfocó hacia los procesos de manufactura, estos últimos representaron más del 90% de sus ingresos atendiendo casi en exclusiva al mercado estadounidense.
- Del total de ingresos por manufactura, el 95% fue absorbido por el costo de ventas quedando el restante para gastos de operación. Esta diferencia (5%) fue rebasada ampliamente por los gastos administrativos.
- Si bien los ingresos fluctuaron en el periodo de análisis, los gastos de administración tuvieron una tendencia constante al alza que originó una mayor pérdida de utilidad para la empresa.
- Se destacan fuertes erogaciones en materia de *otros gastos* y, dentro de éstos, el rubro de *varios* representó una parte importante que afectó las operaciones y contribuyó al déficit acumulado.
- El margen de utilidad fue negativo por no considerar los gastos de operación como parte sustancial del proceso productivo, sumado a éste los gastos efectuados rebasan en forma considerable las posibilidades de obtener alguna utilidad.

La mala situación financiera y administrativa que mostro Enfriamiento EGA a lo largo de su historia y el mercado a nivel nacional no tan prometedor, constituyen ya por sí una negativa para continuar con la línea de negocio. Aunado a ello y la mayor preocupación mostrada por el contador externo es la cuestión fiscal. Después de revisar la legislación que compete al caso, la determinación es que el acumulado fiscal no puede (de ninguna manera) ser absorbido por EGA México al estar en rubros de gestión diferentes. La única manera posible de aprovechar la

deuda es que se fusione con alguna empresa que se encuentre bajo el mismo rubro (manufactura), aunque bajo riesgo de auditorías fiscales en donde se solicitará toda la información que generó dicho acumulado pero ésta no existe.

Las posibles alternativas e intereses diversos.

A pesar del panorama descrito la insistencia por parte del personal del corporativo continua, pues consideran que es indispensable el aprovechamiento del acumulado fiscal. Aunado a ello, y como respuesta al trabajo solicitado, se plantean tres grandes alternativas:

1. Fusionar las empresas. Ésta es la única posibilidad de aprovechar el acumulado fiscal, sin embargo es la de mayor riesgo pues por una parte es muy posible que al querer tomar el acumulado la empresa sea audita y como no existe evidencia suficiente EGA México corre el riesgo de ser penalizada. Por otro lado y no menos importante, las capacidades que ha desarrollado EGA México hasta el día de hoy corren riesgo al desviar sus recursos (económicos y humanos) para la nueva línea de negocio, ello pone en riesgo el margen de utilidad que hasta hoy se ha generado. Bajo este escenario se plantea una fusión en igualdad de circunstancias para ambas empresas.
2. Crear una nueva empresa. Esta opción parece tener cierta viabilidad, la creación de una nueva empresa que tome la línea de negocio, el mercado ya captado y el renombre del grupo podrían ser capacidades iniciales. En este escenario no se puede utilizar la pérdida fiscal pues la ley¹⁹ establece que este tipo de acumulado no puede ser transferible a otras personas o empresas.
3. Que EGA México tome Enfriamiento EGA únicamente como una línea de negocio. Esta alternativa parece ser la más viable por un lado EGA México no corre riesgo al desviar sus recursos de manera indiscriminada, al ser EGA México el único titular, aumentarían sus actividades cotidianas y

¹⁹ El párrafo sexto del artículo 61 de la LISR y el artículo 11 de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)

como parte de las líneas que ya maneja se integraría la de enfriamiento, ello aumentaría las capacidades de producción de EGA México. También se podría aprovechar el mercado con el que ya se trabajaba dicha línea en Enfriamiento EGA así como conocimientos técnicos acumulados por el personal que llegado el momento pueda ser recontratado. Obviamente este mercado sería ampliado con el ya captado por EGA México. Aunque también se necesitaría de inversión, ella sería mínima.

Para concluir, la investigación se determinó lo siguiente:

- Actualmente existe un segmento de mercado con potencial de desarrollo para EGA Group en el mercado nacional. Este sector debe ser aprovechado con base en capacidades existentes y con la implementación de un plan de negocio que se adecue a las necesidades del mercado y que responda en forma oportuna a los requerimientos de clientes potenciales.
- La experiencia de EGA México debe ser aprovechada para lograr reposicionar al Grupo EGA dentro del sector industrial en que se desarrollaba Enfriamiento.
- El objetivo primario debe ser generar nuevas expectativas para clientes potenciales en cuanto a un servicio eficiente y; por otra parte, fortalecer las capacidades existentes en la empresa que se ha desempeñado con márgenes de utilidad aceptables.
- La posibilidad de generar sinergias entre ambas empresas debe ser explotada mediante un plan estratégico que formule e implemente eficientes mecanismos de control, coordinación y uso eficiente de los recursos disponibles.

En la última reunión de los interesados y ya con conocimiento de los resultados en una reunión previa, el Director General comenta que tendrá que exponer dichos resultados de manera resumida a personal del corporativo, menciona que de ello

dependerá el futuro de la empresa. Como dato adicional y no menos importante, el trabajo de esta última reunión estuvo en su mayor parte del tiempo destinada a la corrección de la presentación que ahora aparecía en inglés. La presentación original realizada por el personal externo (contador y especialista) fue enviada para su traducción. Los comentarios de ellos al respecto de la traducción presentada fueron los siguientes:

Su traducción estaba súper mal, lo que pasó es que estaba súper literal, entonces tuvimos que corregir casi todo. Nosotros que no quisimos hacerla por eso y la que entregaron estaba muy mal. Seguramente por eso cobraron como 1,000 pesos por hoja. Luego veo cuanto cobraron pero seguro fue una la nota. Además los gráficos los dejaron igual, ni siquiera eso pudieron hacer.

Explícitamente por el Director General la preocupación estaba en cómo presentar tanta información en poco tiempo. Aunque se dieron algunas recomendaciones y se adicionó una presentación resumen, la actividad quedó en manos del Director General.

A juzgar por lo observado, los resultados presentados por los especialistas fueron objetivos en cuanto carga social o de algún tipo de interés personal, las personas que realizaron la investigación parece que son quienes tienen menores intereses directos en el tema, el contador tiene la seguridad que mientras el grupo EGA siga en México seguirá laborando como agente externo, lleva más de 10 años en el grupo, lo que le da confianza a continuar bajo cualquier circunstancia. El segundo especialista fue contratado únicamente para esta investigación por lo que los resultados y decisiones no le interesan de manera personal.

Sin embargo, los intereses del resto de los involucrados eran diversos: el Director General tenía en mente que cualquiera que fuera el futuro, él debía ser el titular de la nueva línea de negocio, pues esto acrecentaría su credibilidad frente al corporativo, además de verlo como una oportunidad de crecimiento y expansión para atacar el mercado de Centroamérica.

La Gerente del área de Finanzas y Contraloría (mano derecha del Director General) manifiesta (repetidamente durante todo el proceso narrado) su preocupación por el incremento de trabajo. Bajo su visión el futuro de la empresa no es tan importante, lo que le interesa es no incrementar su trabajo y responsabilidades. Algunas de sus declaraciones en torno al tema fueron:

Es que ya no sé... si se hace otra empresa y el jefe queda como titular va a querer que siga haciendo lo mismo que hago aquí pero también haya, yo creo que yo ya no podría, si desde hace varios meses... o años... yo ya no puedo con lo de aquí, imagínate más; mi jefecito me debería de mandar clonar, así tendría dos Marys en dos lugares diferentes.

Para Andrés (la persona que trabaja en Enfriamiento EGA como especialista técnico) la importancia está en continuar trabajando, sin embargo está pensando en que él sea el titular de la especialidad. En el trabajo enviado por él (el estudio de mercado) plantea el personal que necesitará tener bajo su cargo cuando se constituya la línea de negocio.

Bajo el ambiente de incertidumbre respecto la decisión que se tomaría con relación a EGA México, el contador externo comenta:

Lo más seguro es que se diga que las empresas tienen que fusionarse, pero fusionarse bajo la actividad de Enfriamiento, como son, no van a querer dejar perder la deuda fiscal, además han cambiado de nombre muchas veces (se refiere a los diversos cambios de razón social por lo que ha atravesado la empresa desde su creación), no dudo que lo hagan otra vez.

Durante los días de espera para la toma de alguna decisión y con ausencia del Director General se especulaban diversos comentarios entre el personal de contabilidad, se decía que es probable que EGA México deje de existir a pesar de que el Director General ha hecho un buen trabajo, esté pensando en mejorar la empresa, en crecer, e incrementar la utilidad... La conversación continúa con la siguiente intervención (mía) y retroalimentación del contador externo.

¿Bueno pero que pasa?, a poco el Director no puede sólo decir que no le interesa quedarse con Enfriamiento.

Pues en realidad no, si el corporativo dice que se tiene que aprovechar la deuda ellos verán como lo hacen, ahí no tiene voz Lima (Director General)

¡En serio!... bueno de lo contrario supongo que es fácil contratar a alguien más.

Pues sí, además no creo que diga nada, mucho se comenta (de manera interna) que se contrata a directores para EGA México con ciertas características para que no actúen de más. Bueno... en realidad... gente no tan inteligente. Antes del director actual estaba otro que era muy bueno en lo técnico, no era tan buen administrador pero lo hacía bien, a él lo despidieron yo creo que por ser destacado.

Después de pasadas un par de semanas y diversas reuniones del Director General con personal del corporativo, vuelve a las instalaciones de México con una mala actitud y sólo mencionando que ya no quiere saber nada de Enfriamiento, incluso da la orden que se pare toda actividad relacionada con ello. Aunque aún no se conoce la resolución final, todo parece indicar que no existen buenas noticias.

Días después se supo que el ingeniero Lima estaba en espera de una resolución y/o instrucciones por parte del personal del corporativo, éstas nunca llegaron de forma concreta o puntual, durante los meses siguientes únicamente se pide a EGA México que continúe atendiendo cuestiones legales de Enfriamiento pero no se informó (entendemos tampoco al director general) de una decisión puntual para el futuro, parece que todo el trabajo e ideas que se desarrollaron alrededor de aprovechar la deuda fiscal quedaron olvidados. Sin embargo al ser EGA México el apoderado legal, las cuestiones en el rubro debe ser resultas por María y el despacho de contadores externos.

4.6 Reestructuración mundial del grupo EGA

Los últimos tres meses del año 2013 el Director General es enterado de la necesidad de recortar personal en las instalaciones, el motivo inicial está alrededor de la crisis mundial que sufre el grupo. La instrucción es que mes a mes se vaya reduciendo la plantilla, siguiendo las instrucciones hacia febrero del 2014 se han despedido 8 personas (de base y contrataciones eventuales) y la demanda del jefe directo del Director General continúa bajo la misma línea.

En el mes de marzo se presenta a nivel mundial el plan que seguirá el grupo para todas sus sedes como parte de una estructuración planeada, lo nombrar *plan 2020* debido a que la implementación de cambios estará lista hacia ese año. La información general llega a todos los directores generales con la acotación que deben reunir y comunicar a todo el personal los cambios venideros a través de una presentación enviada por el corporativo.

La presentación básicamente expone que el grupo estará concentrado en sedes por país y/o zona geográfica (más de un país) que fungirán como los espacios de promoción y ventas, mientras que otras tantas estarán únicamente dedicadas al abastecimiento de insumos y finalmente una tercera división orientada a la generación de tecnología, estas últimas dos tendrán menor presencia que las dedicadas a promoción y ventas pero se colocarán en lugares estratégicos para que se cubran las necesidades a nivel mundial.

Para México, con base en conversaciones con el Director General y demás opiniones de algunos involucrados se observa que existe probabilidad alta de que las instalaciones del Estado de México sean disueltas para que en México únicamente (si es que existirá representación en el país) se quede la sede ubicada en Cuernavaca, Morelos pues es una empresa más grande en personal y monto de ganancias en relación a la del Estado de México, además de que cuentan con instalaciones propias y amplias.

Como parte del *plan 2020* se diseñan las etapas que se llevan a cabo así como las fechas en que se deben cumplir, primeramente se encuentra realizar una encuesta

a responder por cada uno de los empleados, para ello se envía al director general una presentación y liga para escuchar conferencia en vivo vía internet y aprender a responder dichas preguntas sugiriendo que él explique al resto del personal cómo deben responder tal cuestionario. Básicamente la encuesta solicita el lugar de trabajo y las actividades principales enlistando cuatro de una base de datos previamente generada.

Un segundo momento pasado aproximadamente un mes y bajo la misma dinámica (una presentación previa, y breve explicación) se invita al personal (no es claro quién debe realizarlo) a responder una segunda base de datos, en ella se solicita ampliar las actividades de los involucrados además de añadir a todos aquellos que trabajan como personal externo con los gastos que generan para la empresa anualmente.

Al margen de estas actividades, algunas personas del corporativo (internamente llamado bord) que lideran las divisiones de todo el mundo son cesados de sus puestos; entre los directores generales (México, Brasil, Argentina, por mencionar algunos) se llaman continuamente para saber cómo van o qué sucederá con los cambios, todos comentan no saber nada y/o hacia dónde va la empresa. De forma interna observamos que es posible que EGA México desaparezca y que únicamente se busque reubicar a algunas de las personas que desde la perspectiva de quienes realizan los cambios sean las personas más valiosas.

Finalmente en el mes de octubre los cambios continúan dejando incertidumbre a nivel mundial, entre Directores Generales y particularmente en las instalaciones del Estado de México, aunado a ello se sigue solicitando al Director General que realice recortes de personal.

Con la sospecha del ingeniero de Lima de que EGA México desaparecerá no piensa despedir a nadie más; su trabajo y rendimiento han disminuido, así como sus ganas de poner orden en miras de mejorar a la empresa.

4.7 Conclusiones

Si bien se sabe poco acerca del futuro para EGA México las expectativas de verse favorecidos son mínimas, ello ha ocasionado además de grandes niveles de incertidumbre que el personal esté desanimado a tal punto que el trabajo es realizado sin interés y cometiendo errores: los vendedores, no se preocupan por vender, Lima no se preocupa por administrar, la contadora ha dejado de *empujar* para ser una mejor empresa, los técnicos se despreocupan de obtener buenos resultados, etc.

En la narrativa anterior respecto la temática de enfriamiento se observan diversas visiones, siendo predominante que cada persona involucrada se preocupa desde su propia posición de conveniencia, pese a que ello parece ser relativamente normal, existen en la generalidad principalmente dos visiones: la interna por el personal EGA México y la del personal del corporativo. De manera interna parece que se toman demasiados riesgos al provechar el acumulado fiscal, por lo que no es una buena idea. Cualquiera que sea la decisión se piensa que EGA México corre demasiados riesgos que son innecesarios, más aun cuando está pasando por una buena situación financiera que se atribuye a la gestión del Director General. Además de la buena situación que se refleja en EGA México, cambios drásticos se vuelven injustos para el Director General, quien estaba diseñando nuevos planes estratégicos que potencializarían a la empresa. Desde el personal interno de EGA México, casi cualquier decisión que se tome afectará desfavorablemente la gestión de la empresa.

Aunque en primera instancia parece que es una decisión equivocada tomar los riesgos que conllevan el aprovechar el acumulado fiscal, posiblemente no sea así cuando se mira desde otra óptica como puede ser la del personal del corporativo (la segunda visión) y aprovechamiento de recursos a nivel global.

A la manera de Simon para la escuela de comportamiento, la toma de decisiones es por parte de personal con una visión diferente a la que se guarda en la Empresa EGA México, una visión que parece está respondiendo al hombre económico, es decir fijando como meta principal la maximización de lo económico.

Bajo este supuesto del hombre económico, la decisión se toma desde un proceso que sustituye la autonomía del individuo por un proceso organizativo.

Desde la visión organizativa, o para este caso una visión global (por tener diversas sucursales alrededor del mundo) la toma de decisiones a diferencia de lo que se piensa de manera interna, cuenta con un panorama totalmente diferente. Para el personal del corporativo la toma de decisiones debe implicar muchas más variables de análisis, sin embargo su consideración complica la toma de decisiones, por lo que los elementos a considerar deben ser acotados y funcionales para dar respuesta a su principal meta. Esta racionalidad limitada es la principal herramienta para la toma de decisiones que aunque desde la perspectiva del personal de la Empresa EGA puede ser equivocada al no considerar sus visiones o elementos presentados, para el personal del corporativo puede ser idónea a la luz de su propia visión que está sujeta a la maximización económica.

Si se considera que el Director General de EGA México es únicamente un administrador, no tiene mayor opción que adaptarse a las decisiones que se tomen para su actividad, obviamente tras recibir la remuneración que considere pertinente y bajo el supuesto que satisfará lo que demande su posición.

Estar acostumbrados a trabajar sin documentación e incluso sin una estructura clara, hace difícil comentar sobre la determinación que puede tener la estructura (de manera formal) con relación al contexto/ambiente. Sin embargo, sí se puede mencionar que su forma de trabajo habitual está apegada a algunas variables contextuales (Pugh). La historia de la organización (antigüedad) facilita en alguna medida su actividad, pues el reconocimiento ganado a lo largo de 50 años es la principal carta de presentación. Aunado a ello, sus procesos cotidianos constituidos por actividades para el cumplimiento de objetivos son internamente organizados para satisfacer a los clientes, ello no implica que de manera formal existe una organización formal o escrita, pese a dicha carencia, el trabajo sale avante. Dadas las entrevistas realizadas, se menciona poco acerca de tener que modificar la estructura organizacional (informal) o sus procesos cotidianos para ser correspondientes con las necesidades del ambiente clientes (por ejemplo), dado

ello la percepción es que no existen mayores dificultades. Sin embargo, los procesos de trabajo no fueron diseñados o planificados para cubrir esta necesidad, en otras palabras parece que el apego que guardan los procesos de trabajo internos con respecto a los clientes, se han ido adaptando y/o modificando sobre la marcha de gestión a través de los años.

El otro elemento que de manera interna cobra relevancia es el pertenecer a un corporativo que además está localizado en el extranjero. Aunque de manera formal la estructura no es ajustada a la forma de trabajo del corporativo, el personal está acostumbrado a modificar sus actividades para poder mantener sin problemas la relación. Los ejemplos plausibles son los ajustes en el tema de logística o la solicitud de traducciones de español a inglés. Acostumbrados a hacer dichas modificaciones en tiempos y/o procesos, no causa ninguna consecuencia desfavorable.

Para la toma de decisiones en temas que para el personal del corporativo parecen importantes (realizar una estructura organizacional formal, contratación de personal, incremento de sueldos, bonos o incentivos, finiquitos, etc.) y que en su mayoría están relacionadas con temas económicos, la autonomía de la empresa se nulifica considerando al Director General como un administrador que trabaja para la maximización de recursos del grupo EGA.

5. ANÁLISIS DE LA DINAMICA LABORAL COTIDIANA. EL CASO DE LA EMPRESA EGA MÉXICO

5.1. Bases teóricas para el análisis de la dinámica laboral cotidiana

En un intento de hacer inteligible la dinámica laboral creada por sus integrantes en el interior de una organización (empresa EGA). Las líneas subsecuentes presentan las bases teóricas que de forma modesta muestran y abren vetas de investigación para el conocimiento de particularidades en el interior de una empresa.

Tomando como base a Thompson (1998) en su obra *Ideología y cultura moderna*, se identifica la existencia de dos grandes vetas de estudio para la antropología social, o bien dos acepciones para el concepto de cultura: *La concepción descriptiva* y *La concepción simbólica*, las que son entrelazadas con las bases teóricas de la antropología (mencionadas también en la parte teórica) y lo que para efectos de análisis en el caso particular son metodológicamente distinguibles, no así que para efectos de la realidad (lo que viven sus integrantes); la distinción es indefinible dado su traslape natural en la vida social y laboral.

“*La concepción descriptiva* de la cultura se refiere al conjunto diverso de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas característicos de una sociedad particular”. (Thompson, 1998:184) Bajo dicho significado y retomando al clásico E. B. Tylor (1975) con su definición de cultura²⁰ y/o el análisis de la civilización desde la antropología social se debe entender que las investigaciones objeto de la cultura buscan dar cuenta de realidades de manera sistemática. “Todas las creencias, costumbres, etcétera, conforman una totalidad compleja que es característica de cierta sociedad y la distingue de otras que existen en tiempo y

²⁰ La cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es esa totalidad compleja que abarca al conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las costumbres y cualquiera otras habilidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. La condición de la cultura entre las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que se puede investigar a partir de principios generales, es un tema propio para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanas. (Tylor en Kahn 1975: 29)

lugares diferentes”: (Thompson, 1998:191) en otras palabras, mostrar la realidad en el total de su complejidad. “... una de las tareas del estudio de la cultura es diseccionar estas totalidades en sus partes componentes y clasificarlas y compáralas de manera sistemática”. (Thompson, 1998:192) Cabe mencionar que aunque Tylor desarrolló su trabajo bajo un contexto evolucionista que buscaba documentar tras la clasificación a través de la comparación de civilizaciones no europeas, el presente trabajo no busca en sí mismo la comparación de espacios (empresas), únicamente se rige por dar a conocer la particularidad, pues como se estipuló a principios del siglo XIX con el mismo Tylor y con influencia Boas y Herder se debe aludir a cultura(s). Para el caso de esta investigación a organizaciones.

Bajo el contexto evolucionista que permea los estudios de Tylor, él se refiere a “etapas de desarrollo o evolución, siendo cada una el resultado de la historia anterior, y estando a punto de hacer su parte correspondiente para moldear la historia del futuro” (Thompson, 1998:192). Afirmación que en la actualidad y principalmente bajo ideas construccionista se sabe verdadera; y apunte que sirve para situar a la organización en un momento determinado pero con una historia que hace de ella lo que se observa en la investigación.

Para apoyar el enfoque anterior y dando continuidad a la historia de la antropología, el trabajo de Tylor precedió a B. Malinowski fundador de la antropología social británica, y particularmente el principal exponente de la antropología funcionalista la que entiende que las comunidades son espacios socio-culturales en donde la cultura²¹ es el mecanismo que sirve a los individuos para interpretar en función de su utilidad en busca su satisfacción personal. En palabras sencillas, la cultura es funcional siempre y cuando sirve para encontrar la satisfacción personal. Aunado a lo anterior, reconoce la importancia de las instituciones en la sociedad como entes dadoras de estabilidad social; enfatiza en las decisiones individuales como parte de la vida cotidiana. El funcionalismo, la estabilidad social (para el caso, estabilidad laboral) y la toma de decisiones

²¹ “La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La organización social no puede comprenderse verdaderamente excepto como una parte de la cultura”. (Malinowski 1974:85)

individuales serán características y/o mecanismos que sirven para el análisis particular.

Antes de dar paso a la concepción simbólica y no menos importante para la investigación, es necesario recordar el concepto de estructura y su contexto. Continuando con una linealidad histórica de la antropología social, la antropología funcionalista deja en claro a la cultura como un mecanismo para la satisfacción de necesidades. El estructural funcionalismo va más allá al hacer énfasis en las partes que debe realizar cada quien para obtener dichas satisfacciones. Es decir, como parte de ese espacio determinado que busca el logro de satisfactores individuales, la clara identificación y realización de lo que debe hacer cada individuo para conseguir dicho objetivo. Desde la disciplina y como continuadores del trabajo de Malinowski están Evans-Pritchard y Raddcliffe-Brown, este último, influenciado también por Durkheim identifica que la estructura es, “algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes. (1974:18) Evans-Pritchard agrega lo siguiente:

Cada sociedad tiene una forma o patrón característico que nos permite considerarla como un sistema o estructura... El uso del vocablo “estructura” con esta acepción supone un cierto grado de compatibilidad entre las partes, por lo menos como para evitar contradicciones francas y conflictos. Significa tiene también una duración mayor que la generalidad de las cosas pasajeras de la vida humana. Las personas que viven en una sociedad pueden no darse cuenta de que ésta posee una estructura, o captarlo solo en forma vaga: corresponde pues al antropólogo social la tarea de revelarla a su comprensión. (s/f: 35)²²

La implicación de realizar un estudio con base en el concepto de cultura es el descubrimiento de la estructura que permea a las acciones de la actividad social laboral, tarea que constituye el análisis para la empresa de investigación, y que temas siguientes se busca ejemplificar a mayor profundidad. Cabe mencionar que

²² Aunado a la definición es importante recatar los postulados de Goodin (2003), Cohen (1987) Giddens (2006) y Lévi-Strauss (1979) en relación al concepto de estructura.

a diferencia de Thompson quien menciona que la sola descripción pierde su valor y utilidad al eliminar su característica de comparación científica, la pretensión y sin menor valor científico está en dar cuenta de las particularidades de una empresa, motivo suficiente para su utilidad científica en el ámbito de las organizaciones.

En palabras de Thompson se busca realizar un análisis de “los contextos y procesos estructurados socialmente en los cuales se insertan las formas simbólicas”. (Thompson, 1998: 204)

La concepción simbólica desplaza el enfoque descriptivo hacia un interés por el simbolismo: de acuerdo con ella, los fenómenos culturales son fenómenos simbólicos, y el estudio de la cultura se interesa esencialmente por la interpretación de los símbolos y de la acción simbólica.

En la literatura de la antropología es Geertz con su obra “La interpretación de las culturas” el principal exponente de la perspectiva simbólica, pese a ello y compartiendo algunas de las críticas²³ que hace Thompson (1998) a dicho trabajo, se opta por una postura menos reduccionista y mayormente contextualizada apelando entonces a “*la concepción estructural de la cultura*. De acuerdo con ella, los fenómenos culturales pueden entenderse como formas simbólicas en contextos estructurados”. (Thompson, 1998: 185) A diferencia de los trabajos de Geertz esta parece ser una postura de mayor utilidad para análisis ya que interpreta con base en un contexto determinado.

Recordando lo antes mencionado (en el capítulo teórico) que hace referencia a uno de los iniciadores en el estudio de lo simbólico, el antropólogo y sociólogo estadounidense Leslie A. White, él agrega que lo simbólico es o debe ser siempre explicado por el investigador en términos del mismo complejo en que se sitúa el simbolismo. Expresa que es necesario “hallar la inteligibilidad de los objetos observados, y muy frecuente el nivel de significación de los fenómenos se encuentra precisamente en el contexto en que estos aparecen y no en ellos

²³ Usar el término cultura de maneras diferentes y no todas parecen consistentes; buscar entender la cultura como un texto; no presta suficiente atención a los problemas de poder y conflicto social;

mismo. (White, 1975:139) Para él lo simbólico está o puede ser representado a través de ideas, actitudes, actos u objetos, lo que bien puede ser nombrado como rasgo cultural. Lo anterior se resume con su concepto de cultura “un simbolado es un contexto extrasomático (es decir, un rasgo cultural) debe siempre ser explicado en términos de su relación con otros simbolados del mismo contexto”. (White, 1975:145)

Dar cuenta de formas simbólicas implica el conocimiento del contexto en donde se sitúan, pero además es necesario cobrar conciencia de que dicho espacio tiene una historia que ha hecho de ella lo que es y que ha permitido que dichas formas se mantengan como procesos sociales que se reproducen y reciben.

La identificación de las formas simbólicas está en la mención de lo que es importante (significativo) para sus actores pero también para el investigador que observa, obviamente considerando en primer momento el contexto en el que se analiza y crea la significación. Las formas simbólicas son “fenómenos que los actores interpretan de manera rutinaria en el curso de sus vidas diarias y que reclaman una interpretación por parte de los analistas que buscan captar las características significativas de la vida social”. (Thompson, 1998: 203)

Contando con la exposición de dos concepciones complementarias (la descriptiva y la simbólica) para el estudio de la cultura se considera como base guía el concepto de “concepción estructural de la cultura, con el cual me refiero a una concepción de la cultura que enfatiza tanto el carácter simbólico de los fenómenos culturales como el hecho de que tales fenómenos se insertan siempre en contextos sociales estructurados”. (Thompson, 1998: 203)

5.1.1. Cultura: descripción y simbolismo

Analizar un espacio determinado con base en la cultura está en dos grandes vías. La descripción, el espacio que muestra la estructura en donde no necesariamente las muestras de la misma son prácticas simbólicas y/o en todo momento significativas para sus actores y; lo simbólico como todas las acciones, gestos y rituales que en el contexto sean significativos y/o importantes para sus integrantes.

Para el análisis de la cultura bajo su lógica estructural que contiene a lo simbólico, se identifican cinco características para esta última veta de investigación: *intencional, convencional, estructural, referencia y contextual* las que servirán para la realización de la investigación.

Antes de comenzar con las descripciones de características de lo simbólico que menciona Thompson, es necesario considerar dos advertencias. Pese a que el individuo busca que sus acciones o muestras simbólicas hablen por si mismas al decir lo que él quiere decir, no necesariamente serán interpretadas por el resto de los individuos como esa forma en que originalmente se planteó su hacedor. A la manera de Bourdieu, se puede decir que la interpretación *atinada* (interpretar lo que su hacedor quiso decir) existe únicamente en esa medida. Además de que la interpretación está directamente relacionada con el contexto, el conocimiento del mismo, también tiene relación con las formas individuales (personales) para la interpretación. –tema que se tocará más adelante con base en Bourdieu y su definición de *capital*–

Intencional. Se refiere a las producciones de un individuo que de manera premeditada realiza para la obtención de un fin. Las producciones pueden ser interpretadas de forma *atinada* pero también de una manera diferente a lo que quiso decir su creador, ambivalencia que complejiza el análisis.

Convencional. “Por ello me refiero a que la producción, la construcción o el empleo de las formas simbólicas, así como su interpretación por parte de los sujetos que las reciben, son procesos que implican típicamente la aplicación de reglas, códigos o convenciones de diversos tipos²⁴”. (Thompson, 1998:208) La aplicación de códigos o reglas no necesariamente se utilizan de una forma intencional, una buena parte de su uso está implícitamente aprehendido, cualidad que hace difícil su reconocimiento por el o los usuarios.

²⁴ Cursivas por el autor.

Estructural “las formas simbólicas son construcciones que presentan una estructura articulada²⁵” (Thompson, 1998:210) Se ha mencionado que las formas simbólicas están directamente relacionadas con su contexto, pues en ellas se entienden (interpretan), pero además en él son creadas. Bajo tal supuesto, las formas simbólicas pueden llegar a ser una muestra de la estructura que permea el espacio. La estructura por sí misma de las formas simbólicas no existe, o bien, pensar en su codificación conllevaría a un análisis reduccionista fuera de contexto. Por lo anterior, cuando se analiza una forma estructural se estará dando cuenta de la estructura que permea el espacio a manera de sistema.

Referencial “las formas simbólicas son construcciones que típicamente representa algo, se refieren a algo, dicen algo acerca de algo”. (Thompson, 1998:213) en un contexto general. Por ejemplo, la distinción de una vestimenta formal a una casual y/o deportiva. Encontrar a un individuo en la calle con una indumentaria formal puede por sí misma aludir a que irá a trabajar o está trabajando; mientras que una persona con calzado para correr y ropa deportiva hablará de alguien que va o viene de hacer algún tipo de actividad física. Estas formas hablan o aluden a algo en sí mismo, la observación de ellas en su contexto dicen algo.

Contextual, “las formas simbólicas se insertan siempre en contextos y procesos sociohistóricos específicos en los cuales y por medio de los cuales, se producen y reciben”. (Thompson, 1998:216) Posiblemente la característica de mayor importancia en la que se debe considerar: que todo espacio de análisis tiene un antecedente (una historia) que de alguna manera ha gestado un su interior prácticas, acciones, códigos que conllevan a los involucrados a distinguir (entre otras cosas) lo correcto de lo incorrecto, o bien, son una suerte de guía para la acción, es en ese contexto y con base en su historia como proceso social que se valoran las prácticas y acciones. Cada una de las prácticas y acciones contendrá en sí mismas las huellas históricas del espacio en que se desarrollan; este espacio contextual también es el tapete de fondo que permite la gestación y modificación

²⁵ Cursivas por el autor.

de prácticas y acciones, en donde su propia cotidianidad de uso permite la transferencia.

En la perspectiva que se busca manejar cobran importancia los conceptos de Bourdieu respecto el *capital*²⁶ (económico, social, cultural y simbólico) pues depende de él la posición que se adquiere o a la que se puede acceder dentro del *campo* de acción; el concepto de *habitus* que hace referencia a las formas de pensar, accionar o interpretar en el momento de la acción pero también con referencia y/o teniendo su sustento en la clase social de pertenencia. Capital y habitus se vuelven relevantes al intentar hacer un trabajo que tiene una buena parte de su sustento en la interpretación, de primera instancia de primera mano.

Por *capital económico* se debe entender al uso de recursos monetarios que se traduce o puede traducir en poder político tras la “compra” de los accesos.

Capital social. En referencia con las relaciones sociales o la posición que se ocupa en la dinámica de relaciones sociales frente a los otros, por ejemplo, la influencia a otros, la colaboración o las relaciones de grupos.

Capital cultural. Son las formas de conocimiento y educación (en un sentido amplio) con que cuenta el individuo y que hacen de él una persona reconocida en diversos campos (escuela, familia, vida diaria, etc.)

Capital simbólico. El poder o reconocimiento que una persona adquiere en su campo de acción tras la atribución que le dan los otros.

El uso de los capitales está directamente relacionado con el campo de acción, es decir lo que para el espacio es significativo; dependiendo del campo de acción serán más valorados unos tipos de capital por sobre otros. Directamente relacionado está también el habitus, ya que en él se alude a los accesos en los que el individuo ha forjado sus experiencias. Algunas anotaciones del estilo de vida de los individuos pueden ser importantes contribuciones para el reconocimiento del habitus.

²⁶ Libro, “poder, derecho y clases sociales” 1983

La empresa EGA de la misma manera que la mayoría, no distingue entre su estructura, sus prácticas simbólicas, y menos aún una diferencia entre ambas; “Las personas que viven en una sociedad pueden no darse cuenta de que ésta posee una estructura, o captarlo sólo en forma vaga: corresponde pues al antropólogo social la tarea de revelarla a su comprensión”. (Evans-Pritchard, s/f: 35) para dar cuenta de la estructura y las practicas simbólicas de un espacio particular el investigador se sitúa en la dinámica laboral cotidiana pues es en dicho espacio y momento que lo anterior puede ser revelado.

5.2. Análisis de la dinámica laboral cotidiana Empresa EGA México

La narrativa a continuación mencionada busca dar a conocer lo que a lo largo de 28 meses se ha observado como puntos fundamentales para el entendimiento de la dinámica laboral, primeramente se da un panorama de los departamentos y las personas. No es una narrativa en su totalidad lineal (en cuanto tiempo real), ella fue organizada mayormente por temáticas.

Cabe recordar algunos puntos de importancia contextuales para la Empresa EGA México, su presencia en el país es de 50 años, situación que obviamente ha permitido a algunos de sus integrantes vivir diferentes administraciones que implican diversidad en su gestión y procesos adaptativos a nuevas formas de trabajo; la investigación que se presenta comienza en enero del 2012, en donde su director general tomó el puesto el año anterior; con esta nueva administración se busca la generación de documentación que delinee actividades a través de la clara exposición de los procedimientos internos, solicitud que comienza a describir la dinámica diaria y la estructura de la cultura que le subyace.

5.2.1. Los primeros pasos en la Empresa EGA México, y algunos de sus integrantes

El director general busca establecer procedimientos organizacionales, que creyendo que no existe ninguna documentación relacionada con las actividades laborales y su ejecución, además su poco conocimiento respecto las actividades

que debe realizar cada integrante, se vuelve (así parecía en ese momento) punto fundamental.

El ingeniero José Lima (director general) tiene importante experiencia en el medio para el área comercial, es la primera vez que enfrenta la posición de dirección general, su trayectoria le ha permitido consolidar ventas cuantiosas con clientes internacionales y vivir en Centroamérica y Europa. Pese a su formación de ingeniero industrial (egresado de una prestigiosa universidad privada de la ciudad de México) no realiza mucha injerencia en cuestiones técnicas, su personalidad se nota diplomática y negociadora todo el tiempo a pesar de dar un mandato.²⁷ Con las limitantes que conlleva una nueva posición, el director general me abre espacios en la empresa y directamente me canaliza con mi contacto para que ella me presente con el resto del personal.

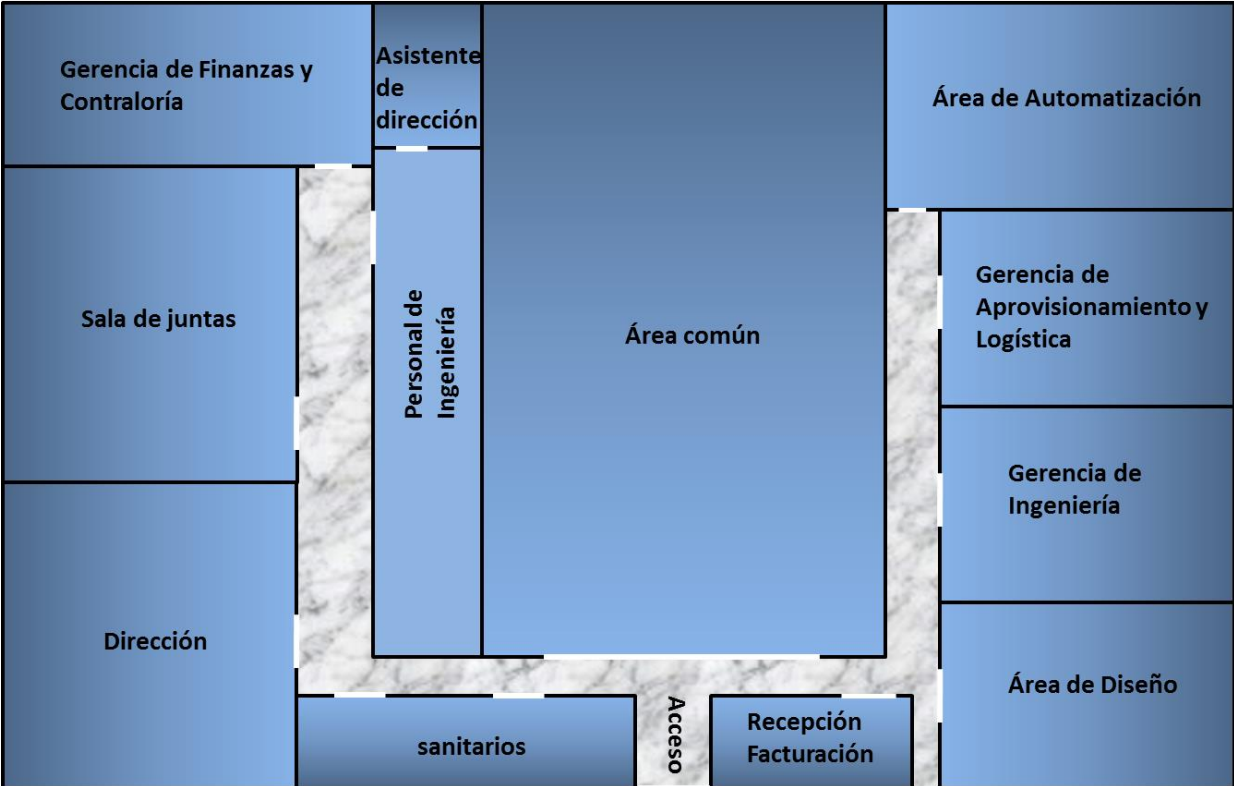
Existió una buena bienvenida a la Empresa EGA México cuando comencé a realizar el trabajo solicitado (documentar los procedimientos), por vinculo de mi contacto María me dirigí al gerente de ingeniería (Francisco Mendoza) quien con muestras de liderazgo y poder sobre sus subordinados les solicitó me dieran entrevistas con la finalidad de conocer su trabajo, puntualmente, las actividades que ellos realizan para cumplir con el objetivo del puesto que cubren. Sus palabras, fueron más o menos las siguientes: (de pie en un área común de la empresa, donde se encuentran buena parte de los trabajadores especialistas de las áreas de ventas y algunos de ingeniería) (ver figura 15) “*ella les va realizar una entrevista, agenden la entrevista*”²⁸, comenzó a mencionar los nombres de cada uno de los presentes con la intención de presentarme, a la vez que ellos buscaban en sus agendas un par de horas libre. Cada persona fue mencionando el día que podían tener la entrevista. Cabe recordar que aunque yo me acerqué a la

²⁷ El ingeniero Lima se presenta en la empresa con **capital económico** dada su formación académica, accesos a lo largo de vida y su atuendo. Además, **capital social** porque se sabía de sus buenas relaciones en el medio.

²⁸ En este primer acercamiento Mendoza realiza actividades que muestran la estructura (actitudes **estructurales**) dejando claro su autoridad jerárquica frente a los presentes y **referenciales** al dar muestras de liderazgo y subordinación por parte de los empleados. En palabras de Boudieu, Mendoza cuenta con **capital social** dado que lo reconocen en el campo de acción como líder, además **capital simbólico** al serle atribuido reconocimiento y poder.

organización con la finalidad de realizar una investigación particular, comenzar con entrevistas para la documentación y creación de los manuales solicitados fue lo que abrió las puertas para que pudiera conocer cómo funciona la empresa. Este primer acercamiento me llevo a entrevistar a unas 8 personas.

Figura 15. PISO EMPRESA EGA



(Fuente elaboración propia)

A pesar de que buena parte de estas primeras entrevistas fueron realizadas a personal relativamente nuevo, todos coincidían en la forma de trabajar, en otras palabras lo procedimientos y las actividades que cada uno realiza quedaron al descubierto rápidamente. Los argumentos similares, denotaron que no existía problemática respecto los roles que se deben cubrir en la organización, la mayoría de los entrevistados decían tener claridad respecto sus actividades, cumplirlas, y conocer las líneas jerárquicas e interrelación de los departamentos y/o gerencias de la empresa.

El procedimiento principal de la Empresa EGA México es la venta de proyectos *llave en mano*, para ello se siguen las siguientes actividades (según la argumentación de los entrevistados) el personal de ventas capta un cliente que solicita un servicio, en respuesta a ello se realiza una cotización, para ello puede existir la posibilidad de requerir asesoría y/o trabajo por parte del área de ingeniería, ello está en dependencia de la complejidad del proyecto que demanda el cliente. Ingeniería puede intervenir dando asesoría, realizando algún(os) diagrama de flujo, cálculos matemáticos para realizar la ingeniería o en su caso acompañando al vendedor para puntualizar asuntos técnicos de la venta. Después de vendido un proyecto, pasa formalmente al área de ingeniería con una reunión denominada *handover* o *cambio de manos* (en español), en ésta el personal de ventas debe entregar toda la información que se ha generado para el proyecto e incluso del cliente (ubicación, confiabilidad, forma de trato etcétera). Ya en el área de ingeniería queda a cargo un ingeniero denominado *líder de proyecto* quien comienza a asignar actividades al resto del personal, todo con la supervisión principalmente técnica del gerente del departamento. Todas las actividades realizadas por el área de ingeniería están cercanas al área de Aprovisionamiento y logística, pues las adquisiciones para realizar el trabajo son controladas por ellos. Aunque la venta de proyectos *llave en mano* no es lo único que realiza la empresa, la mayoría de los entrevistados se enfocan en ello. Son Mariana e Iván (vendedores) quienes ponen sobre la mesa otras actividades, ella realiza venta de refacciones, componentes y servicios; mientras que él es un especialista en la venta de maquinaria y procedimientos de filtración.

Después de clarificadas sus actividades (en lo general), en una ocasión se acercó el director general a preguntarme acerca de mi trabajo, comencé a dar una perspectiva respecto los empleados (aunque creo que eso no era lo que preguntaba) literalmente dijo “¿Cómo vas con las entrevistas?”, respondí con una perspectiva de la personalidad de cada uno de los miembros, me comentó que estaba en lo correcto y le parecía interesante los comentarios. Después de ello, dije lo siguiente.

Parece que trabajan muy bien, no se denota ninguna problemática, además de ser una empresa con gran potencial: por una parte se cuenta con personal de gran experiencia en la empresa y por otra, jóvenes que tienen ganas de aprender y trabajar.

Esta primera impresión aludía a una empresa con gran potencial de crecimiento, los titulares de las gerencia así como el titular del área de diseño (Ismael, perteneciente a la gerencia de ingeniería) cuentan con gran experiencia que parece buscan heredar a los miembros de la empresa teniendo conversaciones e invitándolos a reuniones que los lleven a conocer y manejar el ambiente laboral dentro y fuera de la empresa.²⁹ Observar Figura 17.

En ese primer momento de entrevistas existió una diferencia que aunque escuche no considere en su total magnitud en el momento. Existe una disociación entre dos grupos, el personal de líquidos y el de polvos, mencionan que con la administración anterior la empresa en el departamento técnico estaba dividido de esa manera. División que aunque el ingeniero José Lima buscaba diluir seguía presente, pero sobre todo clasificación que alude al conocimiento y habilidades técnicas del personal.

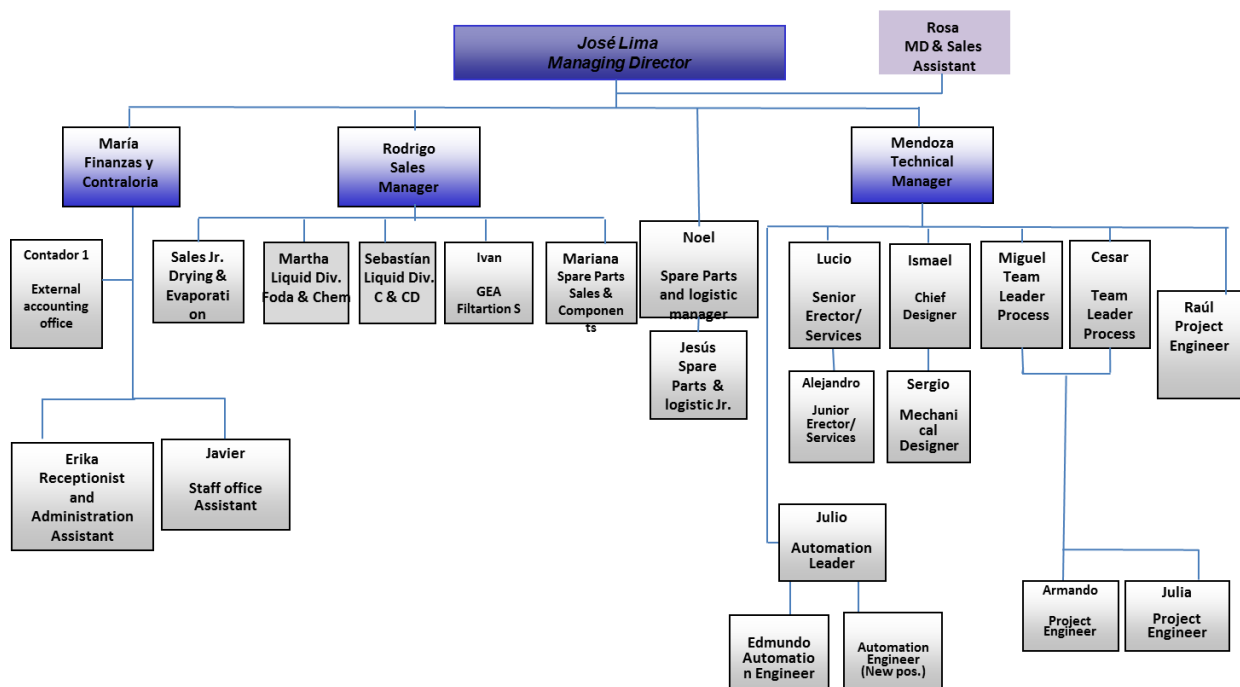
Esta distinción también fue enfatizada en la entrevista con el gerente de ingeniería, quien me explicó de forma puntual la forma de trabajo pero también distinguiendo entre personal que trabaja líquidos y quienes sólidos. La gran exposición una vez más coincide con lo anteriormente escuchado. Cabe mencionar que la conversación con el gerente fue realizada en un ambiente de confianza y dando por hecho mi desconocimiento acerca del tema. Este tipo de acercamiento del ingeniero es para todos los que lo buscan para preguntarle algo, ya sea laboral o incluso personal. En la empresa es considerado como una

²⁹ La escuela de comportamiento hace referencia a que los tomadores de decisiones que se encuentren cercanos al ápice estratégico estarán más cercanos a coincidir e incidir en los objetivos organizacionales, aquí se observa aunque no de forma explícita que existen dos grandes discursos: uno entre el personal que lleva mayor tiempo en la empresa que cuentan con mayor conocimiento y experiencia en el espacio; y quienes están aprehendiendo conocimientos y prácticas utilizadas en la empresa como parte de la cultura. Bajo esta lógica, el personal de mayor tiempo en la organización tiene importante peso para la toma de decisiones, que contrariamente a la teoría en este caso puede ser por sobre el director general.

persona con un alto grado de conocimiento técnico, por lo que el personal que tiene alguna duda para realizar su trabajo o únicamente desea acrecentar sus conocimientos lo busca para conversar de manera individual.³⁰

Conforme siguieron las entrevistas para conocer más detalles del trabajo y poder terminar la documentación, comenzaron a aparecer situaciones inesperadas por ejemplo, en una entrevista a personal especializado de ingeniería él comentó lo siguiente, “*pues ya no sé quién es mi jefe, se supone que es Mendoza (el gerente de ingeniería) pero pues ya no sé, ahorita me está mandando más Miguel*”³¹ (Armando Suarez). El organigrama en términos formales, en ese momento era el siguiente.

Figura 16. ORGANIGRAMA 2012



(Fuente: Información interna)

Aunque el organigrama denota algunas cuestiones jerárquicas, poco refleja las verdaderas líneas de mando, Armando Suarez y Julia responden a dos jefes; Raúl

³⁰ Para los integrantes de la empresa el ingeniero Mendoza se caracteriza por su **capital simbólico**, es decir, cuenta con el reconocimiento que le otorgan el resto de los integrantes de la empresa.

³¹ Especialista de ingeniería que en algunos casos es asignado como *líder de proyecto*.

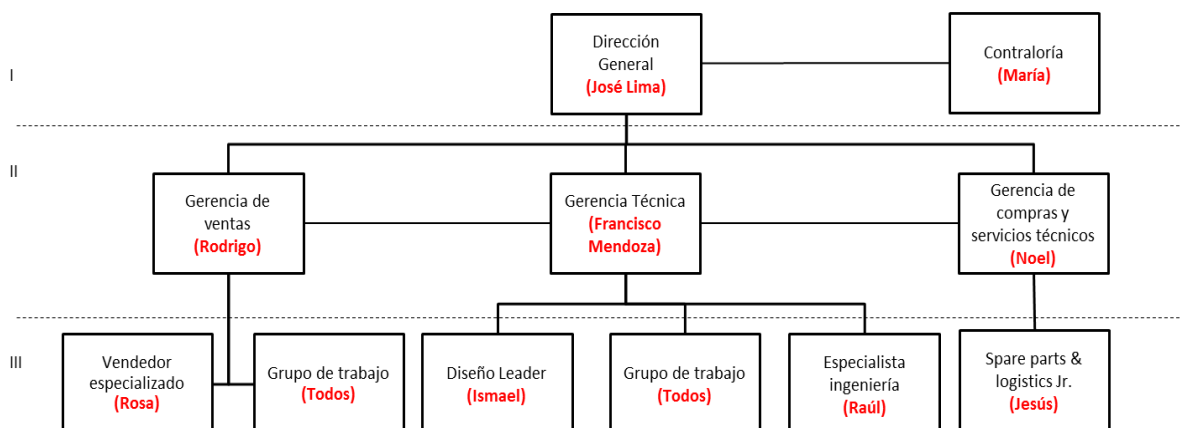
está por debajo de una línea de 4 personas pero no igual a la siguiente línea de 2, lo que busca mostrar es que él no se corresponde a ninguna de las dos jerarquías que le rodean. Pese a los esfuerzos, este organigrama no delimita jerarquías ni actividades, en un sentido administrativo para lograrlo se requeriría de complementos como descripciones y perfiles de puesto pero no existen, este organigrama fue realizado por la titular de la gerencia de Finanzas y Contabilidad (mi contacto y mano derecha del director general) que con buenas intenciones busca plasmar la funcionalidad de la organización.³²

En las primeras entrevistas todo el personal de ingeniería responde que su jefe directo es el gerente, sin embargo el organigrama no muestra eso, aunado a ello y gracias a la observación, es notorio que Mendoza es quien da las órdenes para el personal, cuando llega a hacerlo alguna otra persona es porque Mendoza lo pidió de esa manera. En otras palabras, es Mendoza el único que tiene poder sobre la toma de decisiones en la gerencia de ingeniería. Estructuralmente el funcionamiento de la empresa se observa de la siguiente manera.³³

³² Desde un punto de vista administrativo la organización tiene fallas importantes y/o inexistencia de requerimientos (desde el punto de vista de la administración) necesarios. Por ejemplo, no existen objetivos, metas, controles, medidores, y documentación en general que aluda a los puestos y quienes deben llevar a cabo las tareas.

³³ La escuela de las Relaciones Humanas hace referencia a una estructura informal, la que se observa en primer momento con las personas que tienen poder y/o cierto grado de control frente a las decisiones.

Figura 17. FORMAS EVIDENTES DE RELACIONARSE



Las relaciones jerárquicas mostradas son también la dirección que toma la herencia cultural a través su traslado de persona a persona o persona a grupo.

(Fuente elaboración propia)

Otra situación inesperada fue la solicitud de no grabar las entrevistas, únicamente un par de personas lo pidieron de esa manera a la vez que expresaron su temor a las consecuencias resultado de lo que podían mencionar y el uso de esa información. Uno de ellos fue Julio titular del área de automatización (también personal de ingeniería) quien literalmente menciona a la pregunta si podía ser grabado, *“no, prefiero que no, cualquier cosa puede ser utilizada en mi contra”*; la otra persona únicamente dijo *“no, pues para qué, si te interesa saber qué hacemos no tiene caso”*. En realidad ninguno de los dos revela cosas diferentes a lo antes escuchado, únicamente denotan temor.

Julio es el titular del área de automatización (la que pertenece también a ingeniería) él y su equipo de trabajo (dos personas más) se comunica muy poco con el resto del personal, la impresión es que lo hacen únicamente cuando es necesario.³⁴ Físicamente están en una oficina ubicada en uno de los 4 externos de la empresa lo que ocasiona que sean poco observados por el resto. (Ver figura 15)

³⁴ Julio y el personal a su cargo dan muestras de actitudes **referenciales**, aluden a no desear comunicación con el resto del personal.

La segunda persona que solicitó no ser grabado fue Miguel, él (independientemente del gerente Mendoza) es considerado una de las dos personas que para el área de ingeniería particularmente procesos cuentan con mayor conocimiento y experiencia en la empresa, por ello él de la misma manera que Cesar queda a cargo de los proyectos en su parte de ingeniería de detalle y trabajo campo.³⁵ A pesar que ninguno de ellos son sociables y/o extrovertidos se caracterizan por tener buenas relaciones laborales con todo el resto del personal. Ambos se han desarrollado en el área de líquidos por lo que la elección para quedar a cargo de algún proyecto no está basada en su conocimiento particular, Mendoza³⁶ lo hace de forma aleatoria.

De las cosas destacables de los entrevistados y puntualmente de quienes no fueron grabados fue el trabajo del área de Aprovisionamiento y Logística, en palabras simples aunque existe un área dedicada a la adquisición de productos, ésta es una actividad que hace buena parte del personal de otras áreas. Cuando ventas quiere realizar una cotización para los clientes, son ellos mismos quienes acceden a internet para conocer los costos de los materiales a utilizar. En el caso de ingeniería y cuando se ha vendido un proyecto, básicamente el personal a cargo localiza los materiales a adquirir para únicamente y en el mejor de los casos solicitar al área de Aprovisionamiento y Logística la solicitud y compra; en otras ocasiones es el mismo personal quien habla con proveedores para solicitar la mercancía, el área de Aprovisionamiento y Logística únicamente se encarga del pago y facturación de lo adquirido.

De forma concluyente este primer acercamiento a la Empresa EGA México denota los siguientes puntos: la cordialidad del Director General y personal de alto mando es para todos, lo que bien puede provocar laxitud en las actividades laborales, más aun (segundo punto de importancia) cuando en la empresa se utilizan pocos

³⁵ Miguel y Cesar cuentan con **capital simbólico**, pues son vistos como los de mayor preparación técnica en el departamento de ingeniería.

³⁶ Que Mendoza reconozca que es solo él quien conoce y puede realizar ciertas actividades, alude a prácticas **contextuales** dada su historia en la organización y el medio.

recursos administrativos y/o documentales, es decir las reglas del juego son poco claras al no existir un respaldo que pueda consultarse.³⁷

El tercer punto es el reflejo de la dinámica, por un lado un grupo de veteranos con capitales de importancia para el trabajo y por otro jóvenes deseosos de aprender, trabajar y ganar un lugar de importancia en el espacio.

Reconocimiento de los departamentos.

En las siguientes líneas se busca hacer una breve descripción del personal de la empresa por departamentos pero también destacando sus particularidades que ponen en juego dentro de la dinámica laboral (cultura de la Empresa EGA México) y que los lleva a relacionarse, comportarse y/o actuar de determinada manera.

Departamento de Aprovisionamiento y logística.

El titular del área de Aprovisionamiento y Logística Noel es la persona que mayor tiempo lleva laborando en la empresa (33 años), él junto con el gerente de ingeniería, el titular del área de diseño, y (en ese momento) el gerente de ventas son los de mayor edad (por arriba de los 50) y quienes cuentan con la mayor experiencia en la empresa, en el medio y con clientes. Dada la experiencia de Noel sabe que no le trae complicaciones laborales únicamente realizar la gestión de las compras sin que antes haya realizado la investigación de mercado pertinente, entre sus comentarios cuando se realizaron las primeras entrevistas está que él y su subordinado tienen mucho trabajo con la logística para adquirir los materiales. Algunos de sus comentarios fueron: *“Lo que nos lleva más tiempo es organizar los embarques, obviamente no puedo pedir un embarque sólo con una solicitud, para disminuir los gastos tengo que esperar a que nos sea lucrativo”*. Cabe mencionar que las entrevistas realizadas al personal del área fueron bajo un ambiente vulnerable, en donde ambos sólo hablaron de sus actividades laborales y enfatizando todo el tiempo su gran carga de trabajo que además, agregan:

³⁷“las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 1993: 13). Aunque el autor refiere a las reglas del juego para instituciones, su expresión bien puede ser de utilidad para las empresas y el caso particular.

*Nosotros podemos comprar hasta que existe una orden de compra, cuando el vendedor ya la metió nosotros comenzamos, antes no podemos hacer nada; el tiempo de entrega al cliente lo da el vendedor, pero si el proveedor lo cambia, no podemos hacer nada, tenemos que esperar que la mercancía sea embarcada y llegue.*³⁸

Pese las actitudes con las que se presentó el personal de Aprovisionamiento y Logística, con el tiempo observé que Noel se caracteriza por ser el más sociable de la empresa, casi todo el tiempo recibe con una broma y/o incluso se da tiempo de ir a otras oficinas únicamente a bromear para después volver a su espacio de trabajo. Como opuesto a Noel, su subordinado Jesús se comunica poco con el resto del personal y abiertamente dice no tener interés en convivir con sus compañeros:

*A mí no me interesa ir a comer con ellos, yo vengo a trabajar y ya, tampoco quería que me dieran un nextel, para que me estén molestando todo el tiempo, mejor no, yo llego a trabajar temprano, a la hora que es, y me voy también a la hora que es, no me pagan por mas, porque me voy a quedar más tiempo.*³⁹

Entre las actividades del personal de Aprovisionamiento y Logística que se han incrementado a fechas recientes está la adquisición de refacciones y componentes; como parte del área de Ventas se cuenta con una persona especializada (Mariana) en el proceso de dichas ventas, sin embargo la solicitud de compra debe hacerla la gerencia de adquisiciones. Aunque Mariana es parte del área de ventas, su procedimiento es diferente al resto de los vendedores que se especializan en proyectos. Anteriormente la venta de refacciones y componentes no era promocionada, actividad que ahora realiza Mariana y motivo por el cual se incrementa el trabajo de Aprovisionamiento y Logística.

³⁸ La narrativa de Noel alude a un comportamiento **intencional**, en la medida de lo posible evade trabajo y responsabilidades. En la dinámica de la empresa, Noel cuenta con **capital social** pues se relaciona con todos configurando una parte importante de la empresa.

³⁹ Las declaraciones de Jesús pueden observarse como **referenciales** pues aluden a la mala relación que lleva con mucho del personal. Pero también a la forma **estructural** ya que refieren a la estructura de la que no se siente parte y/o no figura de importante manera.

Departamento de Ventas.

El gerente de ventas (Rodrigo) es observado como un vendedor con habilidades altamente desarrolladas, adicionalmente con conocimiento técnico y matemático para realizar cálculos que las cotizaciones solicitadas por los clientes requieren, en palabras del director general “*es un genio para las matemáticas*”.⁴⁰ Su aspecto con obesidad mórbida y caminar lento es de llamar la atención, su actitud es relajada y tranquila siempre y cuando no se sienta atacado o vulnerable con la temática tratada. Literalmente él menciona “*siempre hay mucho trabajo pero yo ya sólo hago de lo que me da tiempo, ya no me preocupo por las cosas*”.⁴¹ El personal de ventas y/o sus subordinados son 5: Sebastián, Rosa, Martha, Mariana e Iván, este último desde la primera entrevista me hizo saber que aunque reconoce la autoridad del gerente de ventas, él entiende que su jefe directo está en Estados Unidos, explica que el área que maneja (filtración) es desconocida para el personal de México (en lo técnico) pero además no existe el área dentro de la empresa mexicana. Las ventas que él realiza son con base en presupuesto (cotizaciones) que determina con el personal de Estados Unidos y únicamente reporta a la oficina de México la venta. En términos generales se percibe así mismo como un externo que utiliza las instalaciones para realizar su trabajo sin mayor involucración en la oficina.

De la misma manera que Mendoza se ha acercado a Raúl (su subordinado) para transmitirle su conocimiento (de lo que se hablará posteriormente) Rodrigo lo hace con Rosa quien desde su incorporación a la empresa (días antes que iniciara mi investigación) está al lado de Rodrigo preparándose para realizar una buena gestión en las ventas. Aunque no llega a resultar evidente, en la mirada del ingeniero Rodrigo para Rosa se denota que su acercamiento responde a un gusto

⁴⁰ Rodrigo es observado con **capital simbólico** dado su reconocimiento como técnico especializado. Además con **capital social** dadas sus relaciones sociales con clientes, mismas que se sustentan con ventas cuantiosas. Aunque de manera individual Rodrigo también cuenta con **capital cultural**, esta característica se desdibuja en la Empresa EGA al no poder interactuar poniendo en juego su conocimiento cultural.

⁴¹ Dadas estas actitudes del ingeniero Rodrigo se puede afirmar que da muestras de comportamiento **intencional** ya que no le interesa desgastarse o estresarse a causa de lo laboral.

físico y no a la contribución del incremento en el conocimiento de ella o acerca de la empresa.

Sebastián también integrante del área de ventas dio una entrevista llana, hablando lo menos posible y refiriendo todo el tiempo a actividades en la parte formal. Pese esta reticencia, se percibe como una persona con poco conocimiento técnico acerca de los productos que venden, además de ser sumamente inseguro (poco mira a los ojos cuando habla).

Martha cuenta con una personalidad muy fuerte, en la entrevista habla de manera apasionada y utilizando lenguaje soez. Entre sus comentarios se encuentra...

Estos cabrones no se arreglaban nada, venían todos los días bien pinchos mugrosos, con ropa rota o en pants y tenis, ahora con el ingeniero Lima se visten mejor... a las mujeres no nos quieren, antes no había, el director que estaba antes no contrataba mujeres, pero ahora ya tenemos más gracias a Lima, y ya se arreglan más.⁴²

Departamento de Contraloría y Finanzas.

En el año 2012 el departamento de Contraloría y Finanzas de donde la titular es María (mi contacto) cuenta con un par de personas más, Erika quien trabaja asistiendo el departamento particularmente con actividades de facturación y cobranza pero además y dado el espacio físico en la empresa Erika se encuentra en la entrada, lo que la ha llevado a asumir labores de recepción, mismas que se han formalizado con el paso del tiempo. Sin embargo, al no corresponderse con su perfil y no contar con la experiencia para el puesto la calidad en tal trabajo es mala, por ejemplo no da un recibimiento a las personas que entran a la empresa, regularmente ella habla después que los visitantes la saludan o preguntan.⁴³ La

⁴² La forma de expresión de Martha se podría caracterizar como **simbólica**, que aunque no es representativa como tal al interior de la dinámica cultural, sí representa su forma extrovertida e inhibida de expresión, la que es molesta para la mayoría de los integrantes.

⁴³ La no asistencia por parte de Erika alude al aprendizaje: que en la empresa no existen consecuencias desfavorables como resultado de las actitudes. Por ello puede clasificarse como una actitud **estructural**.

otra persona del departamento es el chofer que además de ser el particular del director general apoya con entrega de mercancía, cobranza, y gestiones bancarias. El espacio del departamento así como el trabajo financiero es compartido con 2 personas representantes de un despacho exterior que dado los años que tienen prestando servicios a la Empresa EGA (10 años) cuentan con un sueldo mensual.

Para 2013 se integra formalmente Eduardo quien se presenta ante todos como *casi-sobrino* de José Lima y se dirige a él como tío. Eduardo comenta que es hijo de un gran amigo de José y que han compartido toda su vida, es estudiante de administración de una escuela particular de alto prestigio, entra a la empresa a cubrir el área de Recursos Humanos bajo la titularidad de María, no tiene experiencia laboral, su perfil académico e historia de vida lo enfocan a cargos directos, en su forma de expresarse ante el personal no es diplomático ni negociador.⁴⁴ Dadas las características de Eduardo, María comenta que no le es útil, *“A Eduardo ya le he explicado las cosas muchas veces y no lo hace”*. En principio de su ingreso, María comentó *“pues ya estoy pagando con la entrada de Lalo”* se refiere a una importante alza de sueldo que recibió días después de la llegada de Eduardo. A pesar de que la queja es constante por la ineficiencia de Eduardo, María comenta *“no me queda de otra, el jefe lo puso ahí y lo tengo que aguantar”*.

Por su parte Eduardo no muestra interés en aprender o mantener al día sus responsabilidades, en una ocasión y después de que María insistió que debía actualizar las cuentas de gastos, la situación se tornó álgida pues con casi un año de retraso Lima exigió cuentas, al conocer la problemática (casi un año de retraso) Eduardo y María escucharon gritos de reprimenda, finalmente Eduardo en compañía de María y durante unas tres semanas puso la información al día.

⁴⁴ El ingreso de Eduardo es una acción *intencional* realizada por el ingeniero Lima. Por su parte Eduardo sabiendo de la confianza y vínculo con Lima también actúa de manera *intencional*, su particularidad de llegar de una universidad particular y cercanía con Lima lo hacen ser percibido como con *capital económico* el que para el caso se traduce en poder político.

María se caracteriza por ser una persona sencilla que hace poco uso (visible) de su autoridad, ello la ha llevado a tener cercanía con casi todo el personal, es buscada para que le comenten cómo se sienten y/o las cosas que les molestan, la confianza que da al personal de forma cotidiana, su buena relación con personal del grupo de la empresa en el extranjero, su dedicación y resultados en lo laboral han hecho que el ingeniero José la considere la persona de mayor confianza y con quien tiene un acercamiento más allá de lo laboral.⁴⁵ Él se acerca con ella para consultarle acerca de dudas o cualquier inquietud respecto su gestión, además de asuntos personales. Para María lo dañino de esta situación es que se ve involucrada en muchas cosas en las que antes no tenía injerencia, lo que para ella significa mayor carga de trabajo. En sus palabras, *“si el jefe no sabe qué hacer con algo... pues que lo haga María, y todo me lo echan para acá”*.

Dirección general.

El ingeniero Lima tiene directamente bajo su cargo una asistente personal, primero era Rosa (alias *Rosita-fresita* –según el personal interno-) y posteriormente Karla, ambas con muy poca comunicación para el resto del personal debido a problemáticas que al parecer ellas han ocasionado. Rosa se fue un par de días después de mi llega, Karla se incorporó pocos días después, al buscarla para entrevistarla y conocer sus actividades la respuesta fue *“pues soy la asistente personal del director general”*, al indagar más acerca de sus actividades comentó *“pues, te repito que voy llegando, aun no sé cuáles serán mis actividades”*, la entrevista termino.

Con el paso de los meses Karla se ha convertido en la persona con quien nadie quiere hablar, la apodan *“la güera”* cuando es de tés morena, es objeto de burlas

⁴⁵ En principio María se mueve en la empresa de manera **convencional**, intenta seguir reglas y códigos convencionales en la empresa. Sin embargo, su experiencia en la empresa, la lleva a tener un comportamiento **contextual** en donde sabe cómo manejar a sus iguales y subordinados. Finalmente también se muestra con actitudes **intencionales**, claramente hace uso de su poder cuando así lo considera.

Conociendo acerca de la historia de vida de María su capital (económico, social, cultural y simbólico) antes de trabajar en EGA México era bajo, en la actualidad es vista con una economía estable y reconocimiento sobre todo entre su familia, capitales que para efectos de la empresa son nulos.

constantes, el comentario más sonado es referirse a ella diciendo “*tu amiga*”, y/o “*tu mejor amiga de toda la empresa*”, “*la gata*”. Su carácter explosivo ha conseguido que termine gritando a varios de sus compañeros, situación que ha llevado a María, Eduardo y otros, a sugerir al jefe que la despida, literalmente Lima responde “*a mi trabaja bien, no la voy a despedir*”.

En una ocasión Eduardo necesitaba el proyector que estaba bajo custodia de Karla, después de solicitarlo ella respondió no saber en dónde estaba, se buscó por diversos lugares y no fue localizado. Estando en una reunión de trabajo Lima, Karla, contadores externos y yo, Lima se levanta y sale de la sala a buscar el proyector, sabiendo que no estaba, regresa enojado a la sala a decirle a Karla “*¿Qué pasó con ese cañón Karla?*”, literalmente ella responde “*pues no sé, la última vez yo lo deje en su oficina*”. Alrededor de la situación descrita se hicieron este tipo de comentarios, “*se me hace que se lo robo para la fiesta de su hijo, vi en el face que le hizo fiesta de cumpleaños, se me hace que quería proyectar para el karaoke*”, el personal en general culpaba a Karla de haberlo extraído de la empresa. Finalmente el proyector no fue localizado y no existieron consecuencias desfavorables para algún integrante.⁴⁶

Departamento de Ingeniería.

El departamento de ingeniería está compuesto por cuatro áreas: diseño, ingeniería de procesos o ingeniería de detalle, automatización y mantenimiento. Diseño cuenta con un titular (Ismael)⁴⁷ y una persona a su cargo (Sergio); ingeniería en el área de procesos cuenta con dos titulares (Cesar y Miguel) que en algunas ocasiones y dependiendo del proyecto fungen como líderes de proyecto, en la

⁴⁶ De forma constante y evidente Karla actúa de manera **intencional**, en algunas ocasiones grita pero otras, llora frente a su jefe.

⁴⁷ Ismael tiene una actitud **contextual** al seguir las reglas que en la empresa han existido a lo largo de su propia historia. Además de actitudes **referenciales** pues aunque su puesto es medio y él únicamente cuenta con estudios de secundaria representa su posicionamiento frente a las actividades laborales, (por ejemplo menciona que hay cosas técnicas que solo él sabe) y **estructurales**, sabiendo aprovechar oportunidades y prestaciones.

misma están otros tres subordinados (Julia, Armando y Raúl). Cesar⁴⁸ se caracteriza por ser una persona poco comunicativa y/o extrovertida, convive poco con el resto del personal y no se mete en problemas o comentarios fuera de lo laboral, es percibido como un buen trabajador por su conocimiento y cumplimiento en lo solicitado. Miguel también es muy reservado en su comunicación, sin embargo llega a entrar en problemáticas o discusiones en lo laboral debido a su poca diplomacia que le hace ser percibido como descortés.

El área de mantenimiento está a cargo de Lucio⁴⁹ quien trabaja desde Monterrey y pocas veces va a la oficina en el Estado de México, tiene más 30 años trabajando en la empresa, aunque padece de una enfermedad que llega a incapacitarlo, regularmente continua laborando y percibiendo un cuantioso sueldo mensual, aunado al pago de movilidad para realizar sus actividades laborales.

Conforme se realizaron entrevistas al personal (para algunos más de una) la incertidumbre respecto mi trabajo crecía, la mayoría del personal comentaba que era buena idea documentar y mucho insistían en que el trabajo les fuera ya presentado, entre los comentarios que recibía por parte de Jesús, Rodrigo, Martha, Noel y María eran “*que paso con esos manuales, ya casi están*”⁵⁰, éstos nunca fueron presentados al personal, el ingeniero Lima no abrió un espacio para ello, fue meses después (con la reestructuración) que la documentación únicamente fue enviada al personal por el correo interno de la empresa. Nunca fue claro porque el ingeniero Lima no quiso que se realizara una presentación formal,

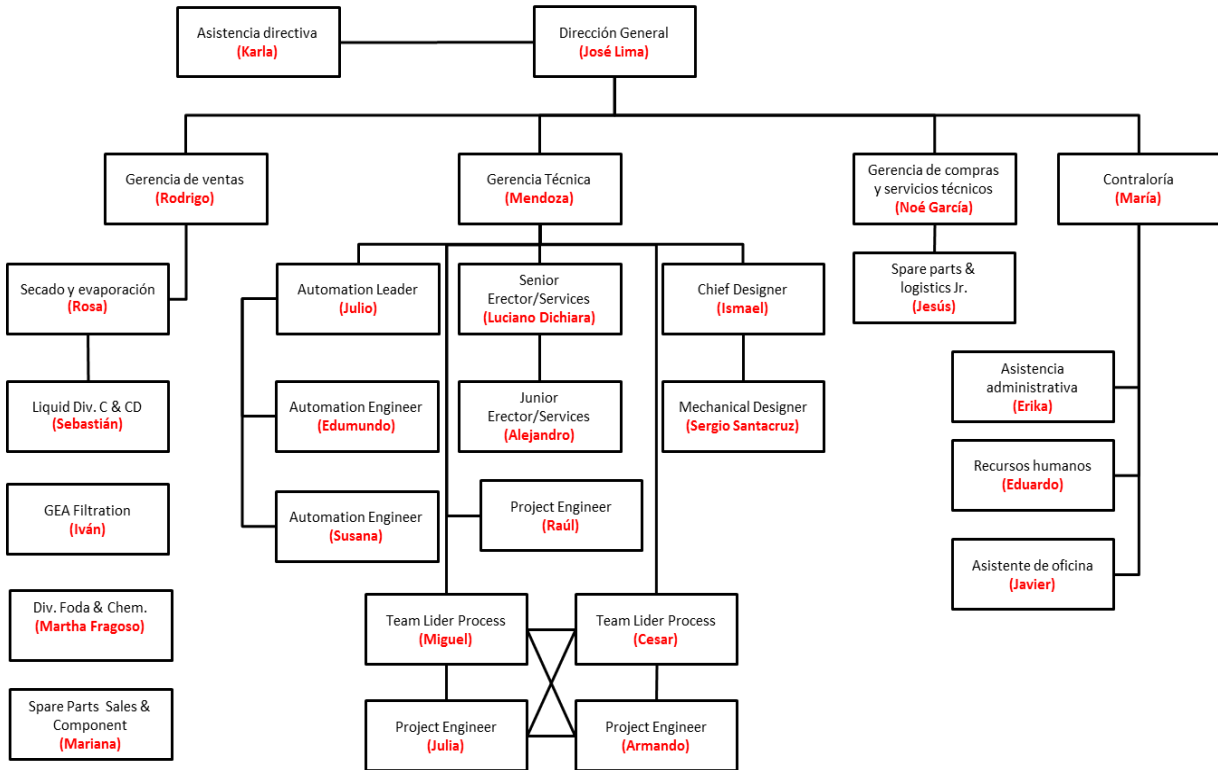
⁴⁸ Cesar tiene un comportamiento **convencional**, comprende las reglas y particularmente los códigos, lo que demuestra con prudencia en su actuación, entendimiento de los ambientes y particularidades de “los otros”.

⁴⁹ En términos generales, Lucio parece tener un comportamiento **convencional**, se suma a las reglas o convenciones sin problemas. Sin embargo, su también comportamiento **contextual** le hace comportarse en formas que pueden ser contrarias a lo -para el caso medianamente- establecido.

⁵⁰ Los comentarios del personal aludieron a un comportamiento **convencional** que típicamente necesita reglas para su convivencia en un espacio determinado. Además, fue una muestra **referencial** al representar la necesidad de claridad en las actividades y/o cambios laborales frente a la constante incertidumbre.

por su parte, presentó los documentos a su jefe inmediato recibiendo felicitaciones.⁵¹

Figura 18. FORMAS DE RELACIONARSE POR DEPARTAMENTOS.



(Fuente elaboración propia)

El anterior organigrama busca representar la forma en que se relaciona el personal en la empresa, a pesar de existir departamentos claramente definidos, la comunicación en ellos no es igual para todos, lo que ayuda a concluir que las relaciones sustentadas en amistades, simpatía o empatía impactan en las acciones laborales.⁵²

⁵¹ Aunque nunca ha existido claridad del comportamiento de Lima posiblemente sus acciones sean **intencionales**, al creer que la presentación de la documentación traería consecuencias negativas.

⁵² La escuela de las Relaciones Humanas mencionaría que es la representación de la estructura informal que se caracteriza por ser de utilidad para el cumplimiento de objetivos.

5.2.2. Los conflictos laborales -¿contingencias?- que demandan cambios

Para aludir a las problemáticas que enfrenta la empresa, la narrativa comienza con la venta de proyectos para de ahí comprender cómo es que se vive el ejercicio laboral en la empresa.

El personal de ventas está a cargo de buscar, captar, recuperar o atraer a los clientes posibles para la Empresa EGA México, obviamente la finalidad es lograr una venta. Para realizar este trabajo el equipo encargado tiene acceso a bases de datos de la empresa para localizar a los clientes, la actividad de contacto la realizan por medio de teléfono, correo electrónico, visitas presenciales, etcétera, las formas de captar a los clientes están en dependencia de la accesibilidad para obtener respuestas, obviamente la finalidad es acceder a la venta por el medio que sea posible y básicamente a través del seguimiento del cliente.

Hacia finales del año de 2012 comienza a hablarse de una crisis en la empresa debido a la baja en las ventas, en este momento el gerente del departamento de ventas es Rodrigo, en las tareas de él está impulsar las ventas con la atracción de clientes nuevos y seguimiento a clientes cautivos, además de dar seguimiento junto con los vendedores a las posibles ventas y asegurar que las cotizaciones enviadas a los clientes sean ideales para la venta y la obtención de ganancias para la empresa.

Además de la baja de ventas, los problemas se enfatizan porque el personal de ingeniería comentan que los vendedores no son buenos técnicos, particularmente Cesar comenta que:

Los vendedores no saben, venden cosas que no podemos hacer, para ellos es fácil decirle que sí al cliente pero no saben ni lo que están vendiendo, se supone que para controlar eso está Rodrigo pero no lo está haciendo”.⁵³

Aunque en el aspecto laboral lo pactado es que el personal de ventas cuenta con el apoyo del personal técnico para la realización de cotizaciones, poco los buscan

⁵³ La diferencia constante entre el personal de los departamentos de ingeniería y ventas es particularmente una forma **simbólica** que alude a lo **estructural**.

debido a las siguientes razones: existe una disputa importante entre ambos grupos de trabajadores, para el personal de ingeniería los vendedores no son profesionales técnicos, argumento que basan en percibir que tienen poco conocimiento; y para el departamento de ventas los ingenieros son soberbios que no les ayudan, o bien los condicionan para ello. Un vendedor comentó: *“pues ya les dije pero nadie tiene tiempo, dicen que me espere a que se desocupe alguien, que mientras yo vaya avanzando”*. En ingeniería comentan: *“es que los vendedores quieren que nosotros les hagamos todo, sí estamos para ayudarles, pero solo “ayudarles” no hacerles toda su cotización”*. Este tipo de reacciones ha provocado que la ayuda sea entre parejas de amistad antes que por la relación de trabajo. En general las relaciones están mediadas por la amistad u otro tipo de consideraciones, poco se actúa con base en la relación laboral formal.⁵⁴⁵⁵

El ingeniero Rodrigo les ayuda a la realización de las cotizaciones también de forma condicionada, primeramente se preocupa por Rosa a quien desde su llegada adopto para que trabajase de su mano. Aunado a ello, él sustentándose en su conocimiento en ventas para el medio, elige los proyectos a los que les da continuidad, en palabras sencillas antepone su criterio para descartar proyectos preguntándose la posibilidad de que se llevan a cabo y la ganancia que va a dejar para la empresa. Si es un proyecto que considera difícil de realizar y que dejará poca utilidad simplemente no la hace, de la misma manera que si es un proyecto pequeño que percibe poco lucrativo.

En el caso de Rosa, ella obtiene ayuda de todos, al contar con el apoyo de Rodrigo es fácil acceder al departamento de ingeniería, al ser Francisco Mendoza, Rodrigo, Noel e Ismael quienes llevan mayor tiempo en la empresa y años de trabajar juntos, saben cómo hacer las cosas de manera funcional independientemente de la estructura formal laboral⁵⁶. Una de las costumbres entre

⁵⁴ La forma ordinaria de trabajo es un comportamiento que alude a la estructura y no a la organización formal laboral.

⁵⁵ Esta forma de trabajo es una muestra más de la estructura informal según la escuela de las relaciones humanas.

⁵⁶ Además del comportamiento **contextual**, el grupo tiene acciones **intencionales** que los favorecen.

ellos es gritar a la oficina contigua sin levantarse de su silla por ejemplo “*Pancho ahí va Rosa para que le comentas lo del secador que estábamos platicando hace rato*”. (Rodrigo) “*sí*” (Francisco Mendoza) Ellos son los únicos de la empresa que utilizan una oficina individual, todos están del mismo lado del piso, el lado izquierdo. Ismael al lado de Mendoza, Mendoza al lado de Rodrigo y Rodrigo al lado de Noel situación que se torna ideal para mantener constante comunicación. (Ver figura 15.)

En el peor de los casos para otros vendedores Rodrigo no les ayuda, no les dice no, pero prolonga su intervención diciendo que tiene otras cotizaciones que llegaron primero para su revisión y debe atender. En estos casos el vendedor recurre al personal de ingeniería, los que solo si tienen tiempo trabajan dicha cotización, de lo contrario tampoco son atendidos. Cuando el vendedor no recibe ayuda envía la cotización al cliente como puede hacerlo, en un sentido técnico tienen fallas importantes. Si el proyecto es aceptado por el cliente, con el tiempo y la intervención necesaria para su ejecución, suelen resultar errores importantes que se trabajaron y sustentaron en la cotización. La afirmación del departamento de ingeniería en cuanto la baja de conocimientos del personal de ventas, se vuelve realidad frente a los hechos.⁵⁷

Cuando la *cotización inicial* es aceptada por el cliente se busca dar continuidad y atención a los requerimientos solicitados, de forma interna es un proyecto llamado “hot” el que se vuelve parte de un listado denominado “hotlist” que hace referencia a los proyectos posibles de realizar. Estos proyectos en hotlist comienzan a ser atendidos por más de una persona, es ahí cuando la problemática inicial de la cotización se hace evidente. Sucede lo siguiente, se acuerda de forma interna realizar el proyecto como se ofertó al cliente o se busca hacer una segunda cotización más detallada y que subsane los errores (si existen). La experiencia en el año 2012 es que las cotizaciones ofertadas no consideraban gastos importantes

⁵⁷ En general el trabajo alrededor de las cotizaciones es una forma *referencia* y/o *simbólica* que alude a la estructura, la que conlleva a la forma de trabajo ordinaria. Por otro lado, las reacciones en lo individual del personal involucrado (ventas, Rodrigo e ingeniería) actúan *intencionalmente* para satisfacer lo que perciben como su beneficio.

que debía hacer la empresa para llevar a cabo la ejecución del proyecto, algunos de ellos fueron realizados pese al riesgo, dando como resultado proyectos en números rojos.

Los proyectos en “hotlist” son reportados por el área de contabilidad al corporativo, la finalidad es dar a conocer lo que se está trabajando y también las posibles ventas, ahí y conforme fluye la información real de las actividades laborales, la base de datos se va alimentando con números (costos-gastos) y tiempos de entregas. De esta manera la Empresa EGA México va informando a su corporativo la contabilidad y estado financiero de la empresa, no pudiendo evadir errores potenciales que llegan a cometer dada la posible incongruencia en los datos reportados.

Pese a existir un seguimiento puntual de los proyectos desde antes de su inicio, la realidad es que el área de contabilidad se da a la tarea de *maquillar* números para que las cuentas sean favorables, actividad que posiblemente llevan realizando una buena cantidad de años, de tal forma que hoy se asume básicamente como algo natural.⁵⁸ Por obvias razones de este tipo de actividades me he percatado por observación y entendimiento de la problemática que se vive en el momento y no por una explicación de los involucrados. Particularmente una ocasión hacia principios de 2014 cuando la organización está siendo evaluada de manera cercana por personal del corporativo, María tuvo que solicitar la presencia de Rodrigo y de Mendoza (gerentes de ventas e ingeniería, respectivamente) para clarificar números que reportaron en la base de datos relacionados con determinados proyectos y así poder dar reportes apegados a la realidad que había sido observada de forma presencial por autoridades del corporativo. De manera convencional, Rodrigo y Mendoza alimentan la base de datos con información que María manipula para que sea congruente en lo entregado al corporativo. En la situación antes mencionada, se tuvo que dar seguimiento puntual (de forma interna) a lo reportado.

⁵⁸ Actividad totalmente premeditada (*intencional*) que se realiza en la Empresa Y para evadir errores cuánticos relacionados con las gestiones laborales.

Un proyecto vendido para una importante empresa de alimentos que se realizó en Tecamachalco, Estado de México fue ejecutado con problemas importantes desde su inicio, cuando el proyecto estaba cerca de su entrega, Raúl (quien desde su inicio trabajo cercano a Mendoza) notó que desde su cotización no estaban incluidos un par de enfriadores que hacían aproximadamente un costo de un millón de pesos, aunque en el departamento de ingeniería ya lo sabían, no se dijo nada. -Ya con un tanto de confianza depositada en mí-, Raúl me comento, “ese proyecto está muy mal, no se consideraron dos torres de enfriadores, estoy muy preocupado, no sé qué va a pasar”, respondí preguntando si ya lo sabía el gerente, y qué y cómo pasó, él respondió que Mendoza ya sabía pero no quería decir nada, y que sólo respondían que se les olvido incluirlos en la cotización. Sin decir claramente porqué al director general, Raúl decidió renunciar; el proyecto continuó, más cercano a su entrega, Mendoza informó la falla al director general⁵⁹ quien tuvo que intervenir con el cliente a nivel directivo solicitando más tiempo para la entrega y así poder finiquitarlo aun sabiendo que sería un proyecto en números rojos. Este tipo de situaciones han estado presentes de forma contante, lo que lleva al director general a intentar buscar soluciones a la problemática. La problemática descrita no dejo consecuencias a los trabajadores de ninguno de los departamentos involucrados.⁶⁰

Con este antecedente se presenta (yo y mi equipo de trabajo) al director general una propuesta de planeación estratégica, comenzando por la evaluación de sus vendedores, ya que el director general tiene la idea de despedir a alguno de los que no han generado ninguna ganancia para la empresa. Con ambas ideas (la planeación estratégica y la reducción del personal de ventas) se realiza una evaluación psicológica (psicometría) para conocer sus habilidades como vendedores y con ello tomar decisiones, es decir realizar una planeación y/o capacitación para el área de ventas o despedir a quien tiene menor capacidad

⁵⁹ Mendoza actúa de forma premeditada (*intencional*) posiblemente creyendo que el problema lo podría solucionar él, al verse rebasado y con muy poco tiempo para la entrega de lo esperado, decide comentarle a Lima.

⁶⁰ La pasividad de Lima frente a problemas importantes causados por errores que se podían evitar y detener en momentos anteriores, muestra una actitud *estructural* pues reafirma a las personas que cuentan con mayor poder y dominación en la empresa.

para el cumplimiento de sus funciones. Iván y Martina no son evaluados dado que en sus áreas no existe problemática de ventas ni errores sustanciales en las cotizaciones. Los tres vendedores restantes dan resultados negativos, en palabras sencillas ninguno tenía cualidades para vender, confiando en los resultados sería casi imposible que alguno de los vendedores tuviera algún cliente cautivo en el futuro cercano. Pese los resultados, la decisión de realizar una planeación estrategia o despedir a alguno de los integrantes del departamento se diluyó con el paso de los meses. Con base en los resultados agregamos la posibilidad de capacitación, tampoco fue aceptada, el director general comenta que no es necesario pues los vendedores saben ya hacer su trabajo.

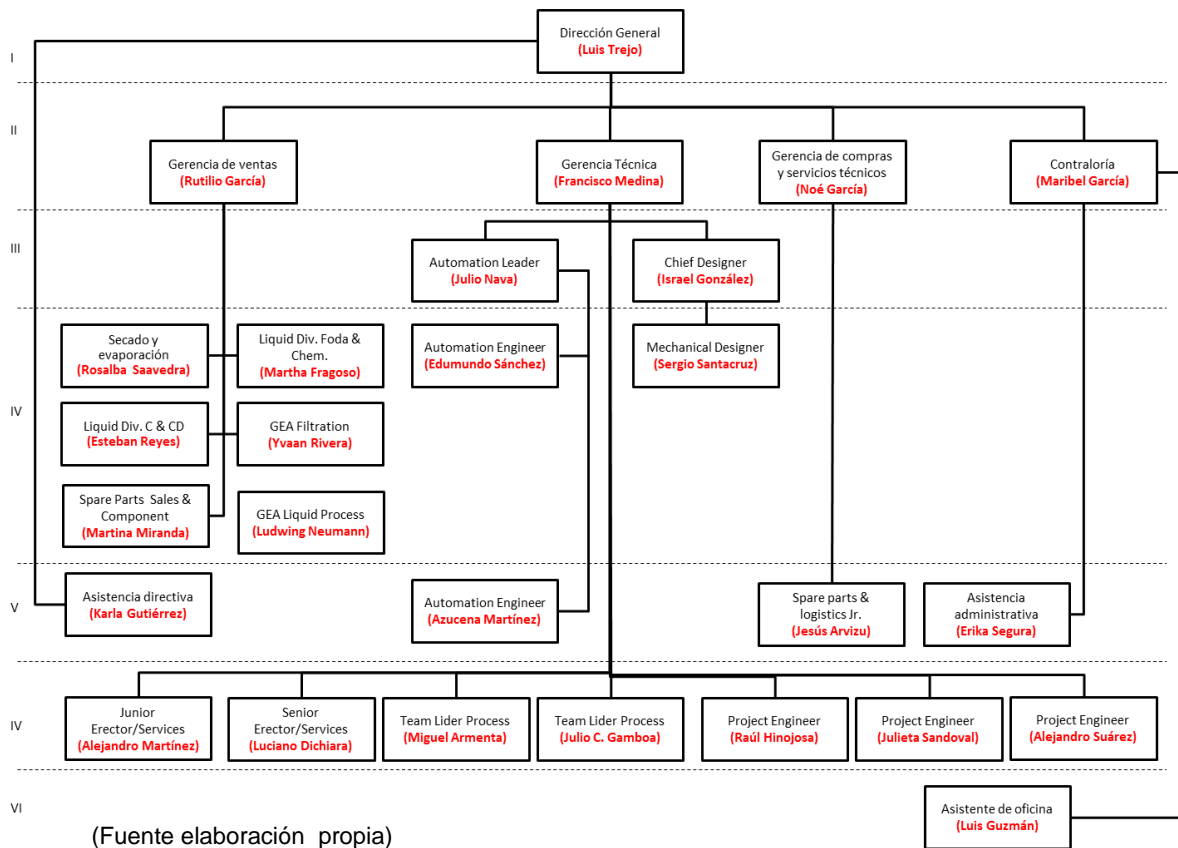
Después de unos meses Rosa comenzó a vender proyectos pequeños; después de más de un año Martha vendió un proyecto grande con importante margen de utilidad; Sebastián siguió sin vender y como consecuencia de ello fue enviado a Centroamérica con la finalidad de abrir mercado para la empresa, paso alrededor de 3 meses viajando sin obtener resultados, después de la inversión y fallidos resultados, a su regreso no existieron consecuencias para él por parte de la Empresa EGA.⁶¹

Como consecuencia también de la baja de ventas y después de la detección de las fallas principalmente en la elaboración de cotizaciones, el director general solicita hacer cambios en los departamentos con la finalidad de disminuir errores y acotar las actividades de los vendedores para que, en palabras del director general, “*estén en la calle*” (se refiere a que salgan a vender y no estén en la oficina).

La propuesta a la solicitud del ingeniero José toma como referentes el organigrama en ese momento existente y la narrativa de los procedimientos con la que en ese momento se contaba. En primera instancia se realiza el rediseño del organigrama para quedar de la siguiente manera. Ver figura 19

⁶¹ A pesar de ser una decisión del ingeniero Lima, el viaje de Sebastián demuestra su ya conocimiento y entendimiento del **contexto**, aunque no obtuviera resultados sabía no existiría una consecuencia negativa directa para él.

Figura 19. **ORGANIGRAMA ACTUAL**



(Fuente elaboración propia)

Posteriormente se busca redefinir las actividades del personal a través de los manuales (de organización y procedimientos) que fueron creados con base en la narrativa escuchada. Básicamente en ellos se da a conocer la intervención de las posiciones jerárquicas y departamentos y/o gerencias⁶² para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Aunque no es una descripción exhaustiva, da líneas claras para el funcionamiento de la empresa.

Para consolidar ambas propuestas (el organigrama y los manuales) se consultó con el director general a través de largas sesiones de trabajo, lo que él destacaba era la reticencia casi segura que tendría el personal frente a los cambios, principalmente quienes llevan más tiempo laborando en la empresa, por ello se

⁶² A lo largo del documento se utilizan la manera indistinta los términos de departamentos y áreas. *Departamentos* responde a lo que internamente y en consecuencia a su lenguaje por tradición es más enunciado; *gerencias* responde al enfoque consecuencia de la reestructuración.

decidió consultar con Mendoza⁶³ acerca del tema. Entre los cambios sugeridos está delimitar correctamente las subdivisiones del área de ingeniería e integrar y/o modificar las posiciones de Cesar y Miguel que son quienes en la actualidad toman bajo su cargo los proyectos, con lo que se abre una disyuntiva, a quién de ellos proponer para el nuevo puesto de *administrador de proyectos*. Aunque se sugirió al ingeniero José Lima llevar a cabo una competencia entre ambos que diera la posibilidad de medir sus aptitudes y cualidades idóneas para el puesto, la sugerencia no fue aceptada. De manera subjetiva se eligió a Miguel, principalmente por su característica de liderazgo y accesibilidad con el ingeniero Mendoza, Miguel sería quien tendría que trabajar como su único subordinado directo y coordinar las áreas internas.

Pese la notoria resistencia de Mendoza por realizar cambios, la propuesta fue aceptada y puesta en marcha. Con ella básicamente se buscaba que el nuevo puesto *Administrador de proyecto* dividiera las tareas para todo el personal de ingeniería con base en la necesidad del proyecto. Por ejemplo, si un proyecto era en su mayor parte de diseño, éste quedaría a cargo del titular del área de diseño, siendo el resto del personal el principal apoyo, con clara definición de actividades para dicho proyecto y basadas en sus especialidades. El *Administrador de proyectos* debía ser el encargado de asignar a ese titular de los proyectos pero también dar seguimiento para que todas las actividades que en un inicio deslindó fueran cumplidas. La buena administración por parte del administrador debía cumplir los siguientes objetivos: que la persona a cargo fuera la ideal en términos de conocimiento, controlar los gastos, tiempos y logística general del proyecto, además saber en qué proyecto y actividades está laborando todo el personal, esta última parte permitiría que el personal experto de ingeniería que no estaba laborando en algún proyecto fuera el brazo derecho de ventas en el proceso que su trabajo implica.

⁶³ A pesar que se pensaba que Mendoza expondría una negativa abierta frente a los cambios, muestra un comportamiento **convencional**, en donde solamente planteó sus puntos de vista (con firmeza) y se logró la negociación.

Esta relativamente nueva (relativo porque una buena parte de ella toma lo existente y únicamente busca dar mayor orden administrativo) propuesta de estructura y funcionamiento eliminaría tiempos muertos por parte del personal de ingeniería, lo que permitiría mayor apoyo al departamento de ventas. Además, idealmente los vendedores tendrían que deslindar las cotizaciones a su gerente, quien se apoyaría (de ser necesario) en el departamento de ingeniería, es decir esta actividad (la realización de cotizaciones al cliente) no sería ya parte del grupo de vendedores.

Para que las actividades del *Administrador de proyectos* fueran efectivas necesitaba de importante comunicación con todas las áreas, con el departamento de ventas y directamente del gerente necesitaría saber sobre los proyectos a cotizar; con el departamento de logística determinar los costos y tiempos requeridos para la adquisición de materiales, incluso antes de la venta final del proyecto o servicio; con el departamento de finanzas estar al tanto de los costos y cumplimiento de ganancia proyectada. Además de la comunicación y/o junto con ella, era necesario tener una actitud de integración y ayuda de todo el personal para consolidar la nueva posición. A pesar de que los gerentes estuvieron de acuerdo, lo cotidiano hizo que se observara lo contrario.

Después de comentados los cambios con los titulares de las gerencias y áreas de ingeniería, obtener su consentimiento y elaborar algunas descripciones de puesto, se planteó al director general la necesidad de dar a conocer a todo el personal la nueva dinámica de trabajo, las propuestas fueron desde dar pequeños cursos que facilitarían la asunción de las nuevas actividades, hasta únicamente dar la orden de que la nueva documentación sería la guía de actividades que deben cumplirse, ninguna propuesta de entrenamiento fue aceptada. Una lectura entre líneas de la negativa por parte del director general era el temor a que la propuesta fuera abiertamente rechazada y las cosas en lo laboral empeorarán.⁶⁴

⁶⁴ Nuevamente se habla de una actitud **estructural**, el director general no consigue asumirse del todo en su posición frente a quienes tienen mayor poder.

Junto con el cambio anterior también se solicita realizar otros, uno de ellos busca la corrección de lo siguiente: la vendedora de partes, componentes y refacciones tiene como jefes directos al gerente de ventas y al titular de Aprovisionamiento y Logística, la idea básica de la reestructuración es que la vendedora quede totalmente deslindada de esta última gerencia y que en un futuro cercano sea independiente, es decir que logré formar un departamento propio dado el incremento de las ventas y utilidades para la empresa en meses recientes. La conexión de refacciones y componentes con el área de Aprovisionamiento y Logística es por dos razones: la primera, que la compra que realiza la Empresa EGA a las filiales del grupo como resultado de la venta directa al cliente es realizada por ellos, pero además, la segunda es que en años anteriores ha sido esta última gerencia (aprovisionamiento y logística) quien hace promoción a clientes de dichos productos, esta promoción responde principalmente a servicios postventa, es decir después de algún proyecto vendido la compañía ofrece servicios de mantenimiento, de donde puede surgir otro proyecto o bien, la venta de refacciones, partes o componentes. La promoción y venta de refacciones, componentes y servicios, actualmente ubicada en el departamento de ventas ha sido históricamente poco promovida como tal, bajo el cargo del ingeniero José se ha reforzado la promoción y ha dado resultados favorables.

Aunque visiblemente las conexiones de la vendedora son por obvias razones con la gerencia de ventas y como se explicó arriba con Aprovisionamiento y Logística, está también directamente relacionada con ingeniería. Entre lo promovido por Mariana se ofrece servicios de mantenimiento, actividades que realiza el departamento de ingeniería y particularmente Lucio, titular del área de mantenimiento y quien radica en Monterrey. Anteriormente y considerando que los servicios de mantenimiento que se realizaban eran escasos, no existía gran problemática que el titular de mantenimiento no estuviera en la ciudad pues se trasladaba sin mayores complicaciones cuando existía la necesidad. Con el incremento de trabajo que ha logrado Mariana, la movilidad de Lucio para cubrir los objetivos no es sencilla, por un lado el trabajo de Lucio debe estar coordinado desde la gerencia de ingeniería (actividad que debería estar a cargo del

administrador de proyectos) quien en muchas ocasiones y tras la ponderación del trabajo utiliza a Lucio para proyectos en marcha (no servicios), lo que provoca que se posponga el servicio; por otro lado el gasto de traslado, y gastos por concepto de viáticos se incrementan en demasía disminuyendo considerablemente la ganancia generada por proyectos de mantenimiento, en donde cabe la pregunta, ¿hacer el servicio o decirle al cliente que no es posible?.

Lucio tiene en la empresa alrededor de 30 años, y cuenta con un contrato indefinido, tiene poco más de 70 años de edad y su condición de salud es vulnerable frente a un cáncer que enfrenta, dada la antigüedad y sobre todo la costumbre que se arrastra en la empresa en relación a las condiciones laborales, él mantiene su empleo a la distancia con el segundo sueldo mayor que otorga la empresa, y con accesos a hoteles y/o renta de casas para su estancia mientras realiza su trabajo.⁶⁵ Como subordinado de Lucio está Alejandro Martínez, quien (en lo dicho) está con Lucio como su ayudante y aprendiz, este último no cuenta con una licenciatura y parece no tener conocimiento técnico necesario, o bien no suficiente para sustituir a su jefe, situación idónea que buscaba el director general. En palabras de Alejandro⁶⁶, *“yo trabajo directamente con Lucio, lo apoyo en las instalaciones eléctricas como personal Jr., Lucio es el master”*.

Dada la situación descrita en relación al área de mantenimiento y sabiendo que no cambiará, ha sido Armando quien como subordinado directo del departamento de procesos realizar los servicios de mantenimiento que Mariana consolida.

Estructuralmente se logró la independencia de la vendedora de refacciones, componentes y servicios de la gerencia de Aprovisionamiento y Logística, es decir las actividades quedaron delimitadas para cada espacio, en donde Aprovisionamiento y Logística únicamente gestiona la compra y/o pagos por los

⁶⁵ Lucio mantiene sus relaciones y formas de trabajo totalmente **contextuales** y/o claramente como parte del proceso sociohistórico de la empresa, es **intencional** porque obviamente no busca cambiar en su trabajo ni sus condiciones laborales. Lucio cuenta con **capital simbólico** al ser reconocido como un importante técnico en el medio.

⁶⁶ Alejandro se maneja con una actitud también **intencional**, pues aunque su posición era estratégica para que en el futuro tomara todas las actividades de su jefe directo, no tiene intenciones de aprender lo necesario.

servicios o insumos que vende Mariana. Pese a ello, el trabajo no es del todo eficiente dadas las condiciones del personal que presta los servicios de ingeniería (Lucio y Alejandro, recientemente también Armando) y la mala administración del departamento.

Otro de los cambios solicitados a la par de la nueva estructura fue la destitución de Rodrigo del puesto de gerente de ventas, ello debido a la baja en la venta y principalmente decisión que tomó el director general por presión de su jefe directo (miembro de la administración del corporativo). El director general una vez más, no desea tener enfrentamientos con el personal por lo que solicita diseñar un puesto nuevo llamado *asesor técnico* en donde el titular será Rodrigo, sus principales funciones serán el desarrollo de tecnología, y la realización y seguimiento a cotizaciones. Lo relacionado con la gestión de ventas (proyección y seguimiento al cliente) quedaría a cargo del mismo director general, estos cambios reafirmaría la idea de que los vendedores “*estén en la calle*” y no tengan que preocuparse por la realización de cotizaciones (en un sentido técnico)

El cambio realizado para la venta de refacciones se ha mantenido a lo largo de casi dos años, sin embargo en el departamento de ingeniería fue fugaz ya que las nuevas actividades se realizaron como tal alrededor de un par de meses, internamente justificado por contingencias principalmente provocadas por un proyecto realizado en Costa Rica. Desde el ingreso del ingeniero Lima estaba en marcha dicho proyecto, dentro de la poca información que se tenía acerca de él se sabía que estaba en ejecución y con 8 meses posteriores para su conclusión. Sin embargo, aproximadamente un mes después de los cambios estructurales comenzaron problemas de importancia en el proyecto de Costa Rica, se hizo evidente que tenía mínimamente unos 8 meses de retraso, en otras palabras el cliente ya esperaba la entrega y aún faltaba mucho trabajo para que fuera posible su término.

Cuando esta noticia llega al director general, el ingeniero Mendoza dice tener todo bajo control y que únicamente necesita mayor tiempo para concluirlo. A partir de ahí comenzaron las visitas constantes a Costa Rica para nuevas negociaciones

que convencieran al cliente de acceder a otorgar mayor tiempo sin consecuencias perjudicables para la empresa, cuando son aceptadas las nuevas condiciones el personal de ingeniería especialmente el gerente, administrador de proyectos, líder de montaje y Alejandro, y el líder de área de automatización pasa largas jornadas de trabajo en Costa Rica, lo que ocasionó que el trabajo a realizar en la oficina y en el país se descuidará (en relación a las nuevas formas de trabajo). Sin estos miembros, el personal restante trabajaba intentando seguir las nuevas formas, es Cesar (líder de proyecto) quien queda a cargo del departamento de ingeniería, aunque sabiendo que falta personal la dinámica laboral no fue problemática, en general se logran captar los cambios y comenzar a trabajar en unos 3 proyectos nuevos.

Uno de los temores explícitos por parte del director general era la reacción del ingeniero Mendoza a su regreso de Costa Rica tras la observación de que los cambios planeados estaban funcionando, María y yo compartíamos con el ingeniero José la incertidumbre al regreso de Mendoza. Dada la personalidad de Mendoza y la incomodidad manifiesta frente al director general de sentir que no era alguien indispensable en la empresa, se pensaba que su aceptación explícita de los cambios era poco honesta.

Mendoza mide cerca de 1.90 metros y es corpulento, imagen que él utiliza en muchas ocasiones para intimidar y hacer valer su liderazgo, aunado a ello su conocimiento, experiencia y cercanía con el personal, lo hacen la persona posiblemente más importante de la empresa en la toma de decisiones y seguimiento de las mismas.

Literalmente María comentaba *“a ver ahora que regrese el Mendoza qué pasa, yo dudo mucho que se vaya a quedar cruzadito de brazos, ese se trae algo”*; el ingeniero José me comentó: *“lo que me gustaría que fueras pensando es cómo va a reaccionar Mendoza cuando regrese”*. En lo planeado estaba dar todo el apoyo necesario a Miguel para que Mendoza (en lo posible) no tuviera trato directo con el resto del personal y con ello llevarlos a viejas costumbre; y creyendo que las

personas ya contarían con cierta adaptación frente al cambio, la posición de Mendoza a su llegada sería nula.

Antes de finalizar el proyecto de Costa Rica según la nueva negociación, los problemas continuaron, nuevamente hacia antes de la entrega del proyecto la automatización del mismo no funcionó como se esperaba, al indagar en lo que sucedió, el director general supo que dicha instalación no había sido realizada. En otras palabras, ya frente al arranque, el equipo de cómputo no existía a pesar de que el titular del área llevaba en Costa Rica más de 6 meses ininterrumpidos de trabajo.

No se supo en realidad qué fue lo que el personal de automatización estuvo haciendo en Costa Rica durante 6 meses, por ejemplo, ¿trabajaron en el proyecto y no funciono, lo que los llevo a desmotar el trabajo realizado y al momento de entregar no había equipo?; ¿nunca trabajaron en el proyecto?, etcétera. Lo que fue evidente fueron las cuentas de gastos que entregó el personal de automatización, entre ellas existían cuentas de comidas cuantiosas y bares de forma desmesurada, el titular del área de automatización (Julio) mantenía una relación extramarital con su subordinada que pasó temporadas importantes en Costa Rica. Se mencionó también, que el ingeniero Lucio pago la renta de una casa mientras estaba en Costa Rica, Alejandro aunque casado en México contrajo matrimonio con una oriunda de la ciudad, Armando mantuvo una relación de noviazgo importante que en la actualidad (según sus palabras) le impide ir al país por amenazas relacionadas con narcotráfico.⁶⁷ Meses después de terminado el conflicto que provoco el proyecto de Costa Rica así como finiquitado el mismo, María comenta

Para mí el ingeniero Mendoza le pidió a Julio que no trabajaré, solo se lo llevo de vacaciones porque planeaba que ya que se fuera a terminar el proyecto iba a contratar personal externo -de computo- para llevarse una lana y justificando que era necesario porque a Julio no le daba tiempo de

⁶⁷ Las acciones del personal involucrado en el proyecto de Costa Rica fueron totalmente **intencionales** para su beneficio y diversión, poco se supo de sus actividades laborales.

terminar, yo creo que sus planes no salieron como esperaba y las cosas se le salieron de control. Eso pienso yo, porque no hay de otra.

La consecuencia inmediata de no entregar el proyecto por parte del cliente fue la iniciativa de demandar al grupo por cuatros millones de pesos. Al interior se buscaba consolidar un nuevo acuerdo con el cliente, después de que medianamente acepto un nuevo trato, Mendoza quedo una temporada a cargo de la supervisión, mientras que el personal del departamento de automatización fue retirado definitivamente para en su lugar solicitar apoyo de personal del extranjero perteneciente al grupo.

Al regreso a México del personal de automatización, Susana (amante de Julio) fue despedida por sugerencia de Miguel (administrador de proyectos), los otros dos integrantes de automatización continuaron trabajando sin mayores consecuencias. A la llegada del ingeniero Mendoza (aun sin que el proyecto se concluya) las fricciones con el ingeniero José fueron constantes, este último le solicitó que se retirara del trabajo por un par de meses para mejorar su salud, problemas familiares y reflexionar acerca de lo sucedido. Mendoza se quejaba de estar físicamente enfermo, además de estresado, agobiado y apenado por las fallas que sucedieron en el proyecto, acepta la propuesta de José (en realidad no había nada que perder, se va con sueldo íntegro, cerca de 130,000 mil pesos mensuales) y se retira una temporada de la oficina. Durante su temporada de recesión Mendoza contrajo matrimonio (por tercera vez), situación que ha influido de forma importante para su trabajo, con frecuencia incurre en inasistencias a la oficina y/o incluso a reuniones con clientes o personal del corporativo.⁶⁸ En el 2014 el proyecto de Costa Rica que inicio hacia el 2010 ha sido concluido con descontento del cliente y una penalización para la empresa de medio millón de pesos.

Sin la incorporación de Mendoza a la nueva dinámica laboral, el departamento de ingeniería queda a cargo Miguel (administrador de proyectos) quien con esfuerzos

⁶⁸ Situación **estructural** que hace referencia a la posición de importancia con que cuenta el ingeniero Mendoza pero además, la autoridad (en muchas de las ocasiones fallida) del ingeniero Lima.

y sintiéndose apoyado por mucho del personal intentó comenzar su gestión, entre sus primeras acciones bien logradas y apoyadas por el director general (como se mencionó arriba) fue despedir a Susana, sin embargo otras situaciones dieron muestra del poco poder que lograba en sus acciones.

Según el discurso que existe entre el personal, Martha vende proyectos con cotizaciones erróneas, en palabras de los ingenieros “*vende cosas que no se pueden hacer*” además de ello los costos para el cliente, la inversión y el margen de utilidad son equivocados. En una ocasión aproximadamente dos meses después de que Miguel busca hacerse cargo del departamento, Martha negocia un proyecto en el que solicita la intervención de ingeniería para los ajustes técnicos con el cliente, se comenta que estando en la sesión de trabajo, Miguel frente al cliente dijo que no era posible realizar la solicitud que negociaba Martha, por su parte Martha insistía que sí, situación que incomodó al cliente, evidenció la fricción entre ellos y provocó molestia que los llevo a dejarse de comunicar.⁶⁹

En la Empresa EGA México todo el personal accede fácilmente al director general, él procura escuchar a todos y atenderles personalmente cuando enfrenta alguna molestia, en palabras sencillas el director general escucha quejas laborales que manifiesta el personal.⁷⁰ Bajo esta dinámica Martha sabe muy bien cómo acercarse al director general para acusar y/o buscar soluciones a su problemática. Con deseos de consolidar la venta arriba mencionada, Martha busca al ingeniero José para solicitar su intervención con el cliente y consolidar el proyecto que estaba en negociación. Después de comentarle la situación que se vivió con Miguel y el cliente, el ingeniero manda llamar a Miguel para que los tres comenten del tema, Miguel continuó en la misma posición, diciendo que no era posible ofrecer lo que Martha decía, Martha solicitaba al ingeniero José que la venta se

⁶⁹ La reunión con el cliente descrita alude a una situación **estructural** de la empresa, que se manifiesta incluso fuera de la misma. Es decir, la problemática laboral entre ventas e ingeniería rebasa la oficina.

⁷⁰ La actitud de Lima para el resto del personal es **referencia**, pues alude en primera instancia a búsqueda de confianza.

⁷¹ El director general reconoce (como lo hace el área de Recursos Humanos para la administración) la existencia de individuos con características subjetivas, en ese sentido escucha sus sentimientos, emociones y perspectivas sin embargo no le da continuidad para como lo dice la administración orientar dichas cualidades hacia la búsqueda de la mejora empresarial.

realizará, después de unos minutos. Comentan que literalmente el ingeniero José dijo... *“Martha, sí es posible”*, ella responde *“sí”*, y el ingeniero José observa a Miguel (para que entienda que debe realizarse) y acto seguido Miguel se retira de la oficina enojado, con mala actitud y después de un azote de manos en el escritorio. Sus palabras, cuando tuvo la oportunidad de conversar con él fueron *“si se trata de hacerle caso a ella, no se puede, se supone que Lima es el jefe”*. Esta situación fue un detonante para que un mes después Miguel decidiera renunciar a la empresa.⁷²

Desde la perspectiva de María es imposible que Martha comenta el mismo error (cotizaciones con un margen de utilidad muy bajo) todas las ocasiones que cotiza proyectos, en sus palabras menciona: *“Yo pienso que Martha lo hace a propósito, si sólo no aprendiera a hacer las cotizaciones, lo fácil sería siempre subir el margen de utilidad para que no le volviera a pasar, pero más bien yo creo que se lleva algo por fuera”*.

Ismael (muy cercano a Mendoza) titular del área de diseño, con únicamente estudios de secundaria pero basta experiencia en el medio, tiene una personalidad rígida, que busca seguir reglas y obtener la ganancia posible para sí justificándose en su experiencia y titularidad en el área. Cuenta con prestaciones que en la empresa son únicamente para los gerentes, en palabras del personal: *“se cree gerente”, “con él no se puede hablar”, “odia a las mujeres, él no cree que las mujeres puedan trabajar aquí”*. Cuando Ismael se enteró del puesto de *Administrador de proyectos* buscó postularse pero rápidamente la respuesta fue negativa, al saber que Miguel sería el titular expresó su incomodidad y poca confianza para él. Particularmente a Ismael nunca le ha gustado trabajar con Julia (subordinada de ingeniera en el área de procesos), abiertamente se negaba a trabajar con ella más aún porque todos saben de la relación de amasiato que guarda con Miguel, consecuencia de ello Ismael seguía de cerca sus actividades

⁷² Este tipo de situaciones, el cambio de opinión o no seguimiento de las acciones por parte del ingeniero Lima ha sido detonante para el aprendizaje del personal, es decir, acciones y actitudes **referenciales** que simbolizan la falta de consecuencias, autoridad, poder y liderazgo del director general.

para evidenciar que salían a trabajar juntos aunque no existirá justificación laboral. Las quejas de Ismael con el director general respecto el trabajo de Miguel y su relación con Julia, lograron que este último perdiera credibilidad para el puesto frente al director general.

Otra de las situaciones que enfrentó Miguel fue el trabajo deslindado al departamento por parte del personal de ventas, básicamente el total de las cotizaciones lo estaba realizando el departamento de ingeniería, Rodrigo trabajaba poco en beneficio de dicha tarea. A pesar de que el puesto Rodrigo fue creado especialmente para la realización de cotizaciones, no funcionó, el trabajo no era realizado como se esperaba pues sigue eligiendo en qué cotizaciones sí trabajar.⁷³

A la incorporación de Mendoza a la oficina y sus actividades laborales, la situación parece no alterarse de forma evidente, sin embargo el conocimiento e información que él poseía no fue compartido con el resto del personal subordinado, Ismael, Rodrigo y Mendoza no compartieron ningún tipo de conocimiento con el resto del personal y en la medida de lo posible evitaron realizar las actividades laborales. En una ocasión el personal del área de ingeniería y un par de vendedores se acercan con Ismael a solicitar información relacionada con un proyecto en marcha, Ismael dicen no tenerla, un par de días después en una reunión de trabajo para analizar el proyecto en marcha y en donde se involucran todas las áreas y el director general, se solicita la misma información, Ismael dice tenerla y agrega que no se la habían solicitado. Mendoza, es el único experto en *tecnología de polvos* proceso de utilidad para la realización de proyectos específicos, durante su ausencia se vendieron un par de proyectos que necesitaban dichos conocimientos, cuando el personal se acerca a pedir su ayuda, él se niega justificando que ya no es esa su función.

En los primeros días de incorporación de Mendoza a la empresa también comienzan a hacerse notorios los errores técnicos cometidos mientras buena parte de los ingenieros estaban en Costa Rica, mínimamente fueron tres proyectos

⁷³ Pese los cambios y su aceptación Rodrigo e Ismael siguen manejándose de la manera que conocen (**contextual**) pero además **intencional**.

que dé inicio estuvieron mal proyectados. Por ejemplo, vendieron un proyecto en el que se comprometían a hacer leche de soya, entre los ingenieros y particularmente Julia decía *“quien sabe hacer soya, nadie de nosotros sabemos, el cliente ya pregunto de fórmulas y no supimos que responder, no sé para qué se vendió ese proyecto si nadie lo sabemos hacer”*.

Además de la evidente falta de conocimiento en el departamento de ingeniería su administración nunca (o por lo menos no en tiempo reciente) se ha ejercido de manera correcta, por ejemplo en los proyectos vendidos y reportados en la base de datos internacional deberían estar claramente los costos de realización incluyendo insumos y también horas de trabajo. Sin embargo, estas últimas son siempre calculadas sin base objetiva, se incluye lo que se cree que será el trabajo y su costo. En una entrevista con Miguel comenta *“pues las horas hombre sólo las ponemos así, no las calculamos, yo no sé cómo hacerlo y creo que Mendoza también siempre lo ha hecho así, sólo pone una cantidad cualquiera o viendo algún proyecto anterior parecido”*.⁷⁴

Para realizar el cálculo de las horas laborales, insumos y costos totales cuentan con una hoja de ayuda denominada *“EGA calc”*, a pesar de contar con dicha herramienta, no ha existido capacitación para su uso, generando que cada vendedor e ingeniero la utilicen de formas diversas que conllevan a errores en los cálculos. Los únicos que están alineados a la utilización y aprovechan en su totalidad la herramienta es el personal de mayor experiencia.⁷⁵

Durante los meses de cambios y junto con el cambio de estructura se asciende a Noel a gerente del departamento de Aprovisionamiento y Logística, aunque era el

⁷⁴ El no cálculo de las horas de trabajo, parece en primer momento una situación **contextual**, esta actividad ha estado a cargo de Mendoza y Rodrigo lo que hace pensar que gracias a su experiencia y conocimiento no se ven en la necesidad de realizar dicho cálculo de forma puntual pues lo conocen. Sin embargo, a observar los resultados, parece ser una omisión reciente, pues se comenta que el director general anterior dedicaba tiempo importante a revisar las cotizaciones lo que hace pensar que antes sí realizaban el cálculo de las horas de trabajo. Es decir, puede interpretarse como una situación **intencional** para evadir actividades laborales.

⁷⁵ La utilización de la herramienta EGA Calc es una actividad que ejemplifica claramente el sentido **contextual** que se vive actualmente en la empresa, el personal de mayor experiencia lo domina y el resto ignora una buena parte de la utilización.

único titular del área no contaba con el cargo, entre las implicaciones están el incremento de sueldo y prestaciones ahora como gerente. El día que se presentó la nueva estructura para todo el personal, también se anunció dicho cambio. Después de pasados algunos meses, literalmente Lima comenta a María... “¿quién le dijo a Noel que es gerente?”, María responde “sí le dijo usted el día de la presentación de la estructura”. Este tipo de acciones que pueden y son leídos en la empresa como situaciones de importancia (un ascenso), por Lima son acciones o palabras olvidadas que conllevan a perder su fortaleza en los hechos cotidianos, pero que también merman la jerarquía del director al perder credibilidad en el espacio.⁷⁶

La titularidad del área respondía principalmente a dos cuestiones: primero que era el único titular de área sin cargo gerencial pero en segundo momento y más importante que las compras de insumos para los proyectos eran realizadas por todo el personal y no por los implicados, en palabras de Noel “yo ya les dije que yo debo de hacer las comprar para checar calidad y costo pero no me hacen caso”.

Consecuencia de la problemática en los proyectos y que muchos de ellos han finiquitado en números rojos se pone atención a las adquisiciones utilizadas para la gestión de los mismos quedando en duda las compras que realizan Mendoza, Ismael y Rodrigo, aunque no se logró comprobar el por qué o los posibles beneficios de realizar la actividad, ellos suelen comprar a los mismos proveedores sin consultar a otros y/o invitar a concursar a los proveedores para lograr la mejor adquisición. Dada esta problemática detectada Noel es ascendido a gerente esperando que controle dicha situación, pese los esfuerzos de él por acercarse al personal para conversar y poder realizar su trabajo. La documentación de la política de adquisiciones es tema aun inconcluso pues el personal sigue, si así lo desean realizando ellos la compra.⁷⁷ Como en otras ocasiones, cuando Noel se acercó para conversar con Lima respecto del no cumplimiento de la política por

⁷⁶ Situación que puede ser analizada como **referencial** al hablar de forma simbólica de la atención de Lima para sus propias declaraciones.

⁷⁷ Las adquisiciones responden a una forma totalmente **contextual**, en donde los involucrados actúan según la costumbre establecida que también los beneficia, **intencional**mente mantienen la situación.

parte del personal, Lima se mantuvo neutral provocando que el afectado (Mendoza, Ismael o Rodrigo) fuera a negociar con Lima obteniendo su apoyo por sobre Noel y lo documentado como parte de la nueva gestión para las compras.⁷⁸

En relación con el cambio de Rodrigo (destitución del puesto de gerente y titular del nuevo puesto de Desarrollador de tecnología) éste fue anunciado y aceptado por personal del corporativo, sin embargo en lo laboral existieron pocos cambios, Rodrigo continúa trabajando únicamente las cotizaciones que él considera prudentes, el resto de ellas se realizan con los medios que cuenta su promotor.⁷⁹

A mitad del año 2013 la situación en la empresa sigue mal en el tema de finanzas pero es Rodrigo quien sabiendo que el tema de ventas es complicado para la empresa y que la puede poner en riesgo, vende importantes proyectos logrando que la empresa vuelva a tomar curso. Por lo menos en tres ocasiones ha sucedido que él *salva* a la empresa gracias a su venta.

Al quedar vacante el puesto de gerente de ventas, José Lima se encargó de dicho departamento, sin embargo el personal del corporativo, específicamente su jefe directo solicitó que la vacante fuera cubierta por un externo. El proceso de reclutamiento y selección realizado por una agencia especializada, fue largo (cerca de 6 meses), cuando se presentó el nuevo gerente (Francisco R.) no tuvo una buena bienvenida, en palabras de los subordinados, “*es muy mandoncito*”. Aunque él muestra un curriculum con experiencia importante en ventas y desempeño en niveles gerenciales, en la primera entrevista que tuve en él parece no tener mucha idea acerca de cómo administrar su departamento, además de tener poco conocimiento administrativo. En relación con los empleados durante los 4 meses que estuvo laborando, tuvo importantes enfrentamientos con sus subordinados llegando a expresarse con gritos en áreas abiertas de la empresa. Aunque se destituye a Rodrigo de la gerencia de ventas, él continúa utilizando la misma oficina, provocando que el nuevo gerente se instale en el área común. La

⁷⁸ Como en otras muchas ocasiones las acciones de Lima demuestran la verdadera **estructura** que permea y/o sostiene en la empresa.

⁷⁹ Actitud **intencional** en conveniencia de Rodrigo.

mala relación entre el gerente y sus subordinados fue notoria desde el inicio, situación que llevo a los vendedores a ignorar su autoridad y recurrir de forma directa al ingeniero José, quien suele atender las inquietudes sin discriminar situaciones laborales o personales.⁸⁰

Después del despido Francisco R. la agencia encargada de las contrataciones realiza una nueva selección de personal, meses después se integra Jorge V. En nuestra primera conversación sus palabras fueron...

Yo soy amigo de Lima, él ya me ha contado como están aquí las cosas, yo vengo para ayudarle a solucionar todo, aquí la gente hace lo quiere, pero eso ya se acabó, José y yo nos conocemos hace 15 años, me tiene mucha confianza y yo le voy a ayudar.

Dentro de los objetivos laborales que me fueron encomendados en las entrevistas realizadas a los gerentes de ventas (antes Francisco R. y Jorge V.) era conocer la estrategia que desarrollarían para incrementar las ventas en la empresa, cuestionamiento que no logró responder ninguno. Jorge V., dedicó casi todo el tiempo a darme una descripción de la personalidad de los integrantes de la empresa y siendo enfático en que las cosas cambiarían. En términos generales, se fija en el todo y no en el departamento de ventas.⁸¹ Entre los subordinados de Jorge V. y el resto del personal se comenta que no es un buen gerente, particularmente Martha dice, *pues es que el Jorge no atiende el departamento, anda siempre viendo otras cosas, yo ya le dije que se ponga las pilas o nos va a ir mal, ya que deje de andar de chismoso en otros lados*", para María (mi contacto) *"el ingeniero V está loco, es misógino, o no sé qué tiene, yo no confié en él para nada, además lleva aquí una semana y ya todo el mundo lo odia"*. Aunque María no puede decir de forma particular porqué su desconfianza a Jorge V. es evidente y para ella preocupante la convivencia cercana de Jorge y Lima, por el contrario

⁸⁰ Aunque la presencia del gerente Francisco duro poco, la situación fue representativa de la **estructura** al dar muestra clara del empoderamiento del personal, Francisco simplemente no fue aceptado.

⁸¹ Jorge se presenta claramente con una actitud **intencional**, que en sus palabras busca mejorar la situación de la empresa. De forma interna algunas personas como María tienen desconfianza de las palabras creyendo que existe una segunda intención no dicha.

de las intenciones que menciona Jorge, María piensa que le hará daño al ingeniero Lima y a la empresa.

Jorge explícitamente comenta que Martha y Paola (una vendedora que se incorpora casi a la par de Jorge) son buenas en su trabajo, dedicadas e independientes, *“yo quisiera que todos los del departamento fueran una Martha, o una Paola”*, por otro lado, le molesta que Rosa mantenga una relación con Sebastián en sus palabras, *“esta niña no hace nada, todo el trabajo se lo hace Sebastián, pero como es de los protegidos de María no me puedo meter con ella”*; su opinión respecto Sebastián es la siguiente *“Sebastián está aquí sólo porque es un lame botas, nunca ha vendido pero como le hace la barba a José sigue aquí, no sé cómo José no se da cuenta que no sirve para nada”*. Explícitamente Jorge comenta que Rosa y Sebastián deben salir de la empresa, además de molestarle la relación personal que ellos mantienen, no les encuentra lugar en lo laboral. La forma en que se dirige Jorge a Rosa es evidencia de la poca simpatía que él mantiene hacia ella, habla con impaciencia y escucha poco.⁸² Jorge tiene clara la posición que juega María en la empresa y directamente con Lima, conocimiento que le hace frenar hacia algunas situaciones, por ejemplo despedir a Rosa y Sebastián.⁸³

Durante finales de 2012 y todo 2013, se estableció un grupo claro dentro de la empresa, ellos eran: Julia, Miguel, Rosa, Sebastián, María, Armando y Mariana. Este grupo es notorio principalmente por su comunicación constante a través del *mensajero interno*, sus acuerdos para salir a comer juntos pero principalmente porque María suele tomar postura para con ellos, acción que aunque no se menciona, es clara la utilidad que de ello hace el grupo. Por ejemplo, aunque

⁸² La forma de expresión que utiliza Jorge para dirigirse a las personas es totalmente desigual, particularmente conozco a *un Jorge* que no es el que (por ejemplo) María describe. En la relación con Rosa la actuación de Jorge se puede caracterizar como **referencia** al volverse demostrativa de su rechazo.

⁸³ Jorge entiende claramente la posición que juega cada persona dentro de la empresa, dicho conocimiento lo hace reaccionar casi todo el tiempo de forma **estructural**, es decir en principio responde a lo estructurado para posteriormente cambiarlo.

oficialmente existe una hora destinada a la alimentación, cuando el grupo sale suelen regresar entre media hora o una hora después.⁸⁴⁸⁵ Ver figura 20

Por otro lado, la relación de Iván con Jorge es complicada dado que él se entiende como independiente de EGA México, en ese sentido no acepta del todo la autoridad del gerente, situación que incomoda a Jorge V. y argumenta *“A Iván ya le dije que yo soy su gerente que tiene que notificarme a mí de las cosas que hace, además ya me puse en contacto con su jefe de Estados Unidos para que deje de hacer lo que quiera”*.⁸⁶

La relación de Jorge con Mariana tampoco es buena ya que aunque se busca una independencia del departamento que lleva Mariana (venta de refacciones, componentes y servicios), el ingeniero V ha solicitado de forma explícita que ella debe rendirle cuentas, Mariana prácticamente acostumbra ya a trabajar sola, no le agrada la solicitud. Mariana ha tenido felicitaciones explícitas y en diversas ocasiones por parte de Lima dado su desempeño laboral, en esa medida Lima busca el crecimiento del departamento y hace promesas a Mariana como: mayor personal, mayor presupuesto e independencia del departamento. Bajo esta lógica para Mariana la autoridad de V. es un retroceso y/o no reconocimiento a su trabajo, finalmente es una situación que se vuelve para Mariana contradictoria.⁸⁷

Como cierre del 2013 el ingeniero Lima plantea la necesidad de establecer un nuevo formato de viáticos, éste existe y es útil con la salvedad de que está en inglés (no todos en la empresa dominan el idioma) además, de estar formulado para su uso electrónico en excel y en general ser un documento a interpretar, es decir no se entiende del todo en un primer vistazo; para su correcto llenado es necesaria la capacitación, los únicos que dominan su uso son el personal que

⁸⁴ Esta situación es **intencional**, aunque se asume como divertido tener una comida en compañía, se sabe que al estar con María la situación que pudiera ser problemática se minimiza.

⁸⁵ Este tipo de actividades son un ejemplo claro de la estructura informal y cómo es que ésta influye en lo laboral.

⁸⁶ Situación **estructural** porque habla de la poca autoridad que en general existe en la empresa, pero también **contextual** al ser la manera en que se ha manejado Iván.

⁸⁷ Sin la presencia de Jorge V. como gerente para el área de ventas, Mariana estaba más cercana del director general y por lo tanto a la toma de decisiones, la presencia de Jorge es para Mariana la principal traba de acceso al ápice estratégico.

tiene mayor tiempo en la empresa. Aunque la solicitud expresa del ingeniero Lima es cambiar dicho documento por uno más sencillo, también le preocupa la limitación de los gastos (la crisis por la que atraviesa la empresa parece no cesar), pues no existe ningún documento que hable acerca de los gastos que son permitidos para viajes y consumos locales, además con la complejidad del formato actual para reportar los gastos, éstos parecen ser indiscriminados pues en el documento por sí mismo no se visualiza el desglose de los consumos, permitiendo la introducción de diversos. Al ser un formato que tiene sólo algunos rubros (como alimentación y renta de autos) y su cantidad total, la fuga de gastos es accesible.

Aunque se realizan varias propuestas que consideran las necesidades del personal para el nuevo formato de viáticos, éstas no son aceptadas para quedar una hoja muy sencilla que en principio no distinguía entre gastos locales y foráneos (necesidad para el área de contabilidad en relación con declaraciones fiscales). Otra de las necesidades planteadas por Lima es que se eliminen los anticipos para viajes, lo que se lograría con tarjetas de crédito para todo el personal que además haciendo la solicitud a la institución bancaria, éstas tendrían la misma fecha de corte facilitando el trámite para los encargados de la gestión de gastos en la empresa. Posteriormente se informa que no se dará tarjeta para todo el personal pues algunos de ellos, no viajan constantemente. Aunado a ello, el corporativo ha solicitado que las tarjetas de créditos sean personales y no empresariales, lo que se presta para que los trabajadores puedan negarse a la utilización de su tarjeta pues son ellos y no la empresa quienes adquieren la deuda. Dado que no todo el personal contará con tarjeta de crédito y/o habrá quienes no tengan suficiente crédito en las mismas, se establece que mensualmente el personal entregará dos formatos de viáticos, uno para comprobar gastos con tarjeta y otros de efectivo resultado de anticipos, es decir los anticipos no serán eliminados. Aunado a lo anterior en los siguientes meses resultan comentarios que informan la poca utilidad de las tarjetas de crédito, dada la marca seleccionada por el corporativo no son aceptadas en diversos lugares

obligando al personal a utilizar sus propios recursos y/o continuar con la solicitud de anticipos.⁸⁸

Para el uso del nuevo formato se realizó una presentación que dio Eduardo (persona a cargo del área de Recursos Humanos) para todo el personal, ésta fue pospuesta un par de ocasiones porque el personal interesado estaba fuera de la oficina, cuando finalmente se realizó, únicamente el ingeniero Lima comentó que habría un nuevo formato, para posteriormente Eduardo leer una breve presentación que alude más a las partes (solicitud de viáticos, forma de entrega de cuentas y reembolsos –en su caso-) del trámite que a las implicaciones en el uso del recurso y llenado del formato.⁸⁹ A pesar de que se hizo una reunión para la presentación y comienzo del uso del formato y nuevas políticas de viáticos no se terminaron las lagunas que genera la nueva forma.

Durante el siguiente mes de la formalización se dio seguimiento puntual al tema para clarificar dudas y/o en su caso comentar algunas particularidades. Este nuevo formato está acompañado de un manual en donde se especifican los gastos que serán reembolsados y un breve instructivo para el llenado del formato. Pese al seguimiento puntual del tema, e incluso de persona en persona para considerar sus opiniones y en su caso modificaciones a lo realizado, después de cerca de 5 meses el uso sigue incorrecto tanto en el llenado del formato como en el consumo gestionado y plasmado en el formato.⁹⁰

Lo acordado en el departamento de Contraloría y Finanzas y el personal de Recursos Humanos era que después de resultas las dudas del personal no se pagaría a los empleados que por algún motivo no entregaran cuentan de gastos como se estableció. Sin embargo y como suele ser en otros casos y temas, el

⁸⁸ Este tipo de situaciones aunque con apego a la realidad y buscando la funcionalidad para los usuarios, la forma de llevar a cabo los cambios, se percibe como contradictoria, situación que va restando credibilidad a las órdenes de la dirección general.

⁸⁹ Aunque se buscó la oportunidad para dar a conocer las nuevas instrucciones, la forma de presentación no ayudo para enterar al personal acerca de las solicitudes y/o cambios.

⁹⁰ Este tipo de situaciones pueden ser clasificadas como **referenciales** pues son una muestra clara de lo que pasa en la oficina, en palabras sencillas, las reglas no son atendidas.

personal recurre al ingeniero Lima para que dé la orden contraria, en este caso pagar las cuentas presentadas.

Observar las cuentas de gastos habla del poco control que existe en la empresa, los gastos son excesivos en todos los sentidos, aunque en el manual se especifican los consumos posibles así como sus montos, no son respetados, existen gastos en alimentación por hasta 4,000 pesos, hoteles de 2,500 por noche cuando sus máximos son de 350 y 1,000 respectivamente. Además de los excesos en consumos, se observa el nulo control por los gerentes ya que son ellos quienes deben autorizar las cuentas, esto también alude a que los gerentes no controlan lo que está haciendo el personal, por ejemplo, la comida de 4,000 es consecuencia de ¿visita a un cliente?, ¿qué se obtuvo de tal?, ¿era necesaria la inversión?, etc. las mismas cuestiones sin respuesta son para personal que justifica su salida de la ciudad para visitar clientes y/o trabajar en campo.

También en las cuentas de gastos existen excesos en compras y/o inversiones directas a proyectos, por ejemplo la compra de un disco duro, aunque pudo ser necesario, la constancia en el tipo de compras habla de la mala planeación del proyecto, de esta misma manera llegan a existir pagos a terceros, por ejemplo electricistas para realizar el trabajo en campo.

Con base en la narrativa anterior se puede observar que el director general no ha tomado del todo su posición correspondiente dentro de la empresa, por un lado enfrenta de manera constante una dinámica laboral arraigada, conocimiento y poder de algunos de los integrantes de la empresa, cualidades que de por sí dificultan la llegada de cualquiera, pero también lejos de terminar con dichas cualidades de la cultura, algunas de las acciones y actitudes del director general han logrado que se maximicen pues lejos de evitarlas, se solapan y algunas veces se reafirman con el deslinde de la toma de decisiones.

La empresa EGA México como parte de un corporativo transnacional trae para sus empleados buenas condiciones laborales, costumbre que tiene arraigo en México para algunos de sus integrantes logrando que no perciban las *prestaciones*, para

verlo como obligaciones que no pueden terminar y en el mejor de los casos deben aumentar. Bajo esta lógica, el personal se ha habituado a trabajar con comodidad y estabilidad económica asegurada, con la administración de Lima las variables anteriores se han incrementado, es decir se trabaja menos y se exige más a la empresa.

De forma concluyente lo que se percibe es que cada integrante de la empresa acciona para su propio beneficio en donde se esfuerzan lo menos por el trabajo individual y en equipo, esto se refirma dado el ambiente que lo permite y no trae consecuencias negativas.

5.2.3. Situaciones simbólicas que demuestran la estructura

En las subsecuentes líneas se busca describir situaciones que son demostrativas de las relaciones que existen en la empresa, relaciones que son muestra clara de su forma de estructuración o bien demuestran la estructura que sostiene la dinámica laboral cotidiana.

Entendido cómo es el funcionamiento de la empresa y medianamente detectadas algunas de sus problemáticas, en finales del año 2012 el ingeniero Lima invita a un par de expertos para conversar respecto la situación laboral de la empresa y la posibilidad de mejorar. Ellos comentan más o menos lo mismo que en un diagnóstico que anteriormente se había realizado, después de comentada la situación le sugieren a Lima realizar un curso-taller en donde se buscará que el personal comprenda cuáles son sus actividades y los objetivos que deben cumplir, dicho taller expone y trabaja con base en una estructura por proyectos (la que tiempo después se buscó consolidar en la empresa con los cambios y reestructuraciones)

Cabe decir que esta actividad duro un par de días en los que se detuvo las actividades laborales cotidianas para situar a todo el personal en el salón de un hotel de la ciudad de México y trabajar ahí el par de jornadas. Este curso taller tuvo un gasto importante para empresa, el que incluía la renta del salón, alimentación y honorarios de los expertos. En el taller se realizaron prácticas de la

forma de trabajo, entre estas destacó la negativa de trabajar en equipo, Ismael se negaba a trabajar con Julia, para después muchos negarse a trabajar con Martha pues la miran como impertinente al realizar cuestionamientos y/o comentarios que nadie más haría. Ismael dice de Julia que no tiene suficiente conocimiento para laborar como el resto de los ingenieros, además de estar molesto por la relación de amasiato que guarda con Miguel, aunque ambos están casados todos saben que tienen una relación, Julia suele decir *“me echo un Miguelito”*, además de agregar *“pues que, nosotras también debemos ser como los hombres, a mi si se antoja alguien me lo echo”*.

Aunque se habló del taller días después esperando que funcionara y que les facilitaran información que reafirmara lo aprendido, ésta no fue entregada y los conocimientos adquiridos no fueron utilizados. Como en otras ocasiones, las pretensiones de mejorar no fueron reafirmadas en lo cotidiano para su seguimiento y aplicación. Al finalizar el curso el personal mantenía entusiasmo por mejorar al aplicar lo aprendido, pero sin la constancia necesaria las buenas intenciones fueron diluidas.⁹¹

En general parece que el ingeniero Lima no encuentra mucho sentido para la capacitación, él piensa que no es necesario dado que el personal está capacitado para realizar sus labores, el curso-taller fue un hecho aislado en el que se realizó importante inversión porque para Lima si el personal va a someterse a una capacitación (que entiende como algo molesto para el personal) busca que las condiciones sean agradables, por ello se buscó un lugar lujoso y alimentación.

La información de retroalimentación no tuvo nada novedoso, de forma interna ya sabíamos lo que acontece en lo laboral. Aunque fue un buen esfuerzo, sin el seguimiento necesario solo quedó en una buena intención.

Las celebraciones.

⁹¹ Situación **referencial** que alude a uno de los muchos momentos de susceptibilidad en donde la dinámica puede mejorar, pero sin acciones necesarias para su consolidación.

En la empresa EGA se celebran cumpleaños, día de la candelaria, día de muertos, navidad y fin de año, los cumpleaños se festejan con un pastel y refresco en la sala de juntas, para ello cuando todo está listo, María informa por altavoz a todo el personal que es necesaria su presencia en la sala de juntas. No todos los cumpleaños son celebrados, algunos se olvidan o así lo mencionan, obviamente las personas más notorias (por acciones buenas o malas) son las festejadas año con año. Entre los cumpleaños no festejados están los del personal del departamento de automatización, Iván (vendedor) y el chofer.⁹²

En las reuniones para partir pastel suelen estar ausentes Ismael, a fechas recientes Iván (vendedor) y Jesús (Aprovisionamiento y logística) prefieren quedarse en su lugar de trabajo, cuando llegan a acercarse a la reunión permanecen cerca a la puerta. Aunque es una situación de festejo que debería ser relajada, en realidad son reuniones un tanto tensas, difícilmente alguien tiene iniciativa para cantar mañanitas, partir y repartir el pastel, y el refresco. Casi siempre es Rodrigo quien logra romper la tensión haciendo algún tipo de broma e invitando a todos para realizar las actividades propias del evento.⁹³ Después de terminado el pastel se despiden con un abrazo de felicitación para el festejado, en algunas ocasiones se ven abrazos poco efusivos y personas que prefieren retirarse antes de hacerlo.

Entre las personas más queridas en la empresa es María dada la relación cercana que guarda con la mayoría de los subordinados y la relación laboral con sus iguales, en los festejos de ella, la reunión suele ser más larga, se conversa y bromea más que con el resto del personal.⁹⁴

Como parte de las celebraciones de fin de año y/o navidad, se invita a todo el personal a festejar con una comida o cena, en 2012 la reunión se realizó en el salón de un hotel, para 2013 se rentó una casa que es utilizada para eventos. Esta

⁹² Las celebraciones de cumpleaños a lo largo del año, **refieren** a la importancia o notoriedad de las personas para el resto de sus compañeros.

⁹³ Situación referencial que alude al poder y/o posición de Rodrigo en la empresa, pero también **estructural** mostrando la poca cohesión del grupo.

⁹⁴ La observación del festejo de cumpleaños de María es **referencial** al observar que ella es de las personas mayormente adaptadas y/o aceptadas en la empresa.

casa fue una propuesta de quien antes era la asistente del director general, teniendo Lima aun una relación con ella y dado los malos resultados económicos del año se realizó una comida en dicho lugar.⁹⁵

En la reunión navideña del 2013 el orden en que se sentaron fue simbólico, el ingeniero Lima con los contadores externos y Jorge V., era la mesa en donde se mantenía mayor seriedad, se platicaba en tono formal y en su mayoría de asuntos laborales. En otra mesa, el personal intermedio, es decir los titulares de áreas (excepto Miguel) más Noel, Jesús, Iván y Karla. En una tercera, Rodrigo, Mendoza, y el grupo de trabajadores más cercanos: Sebastián, María, Rosa, Miguel y Julia esta mesa era en donde se destacan más risas y movimiento en general. Después de terminar la comida (tacos de carnes) Martha, Armando, Sergio, Eduardo, Enrique, Paola (los fumadores) se integraron en un espacio al fondo, con excepción de Eduardo el resto del personal convive poco dentro de la empresa, principalmente Martha y Sergio (amigos) son abiertamente excluidos en la empresa, sobre Martha existe la constante queja de su trabajo que es percibido como de baja calidad y Sergio no es totalmente aceptado por su mala relación con Ismael, su jefe directo, Sergio comenta *“como me va a enseñar a mi... imagínate una persona que apenas tiene secundaria y me quiere enseñar, yo tengo dos ingenierías, esta pendejo, yo no sé cómo ponen a alguien así de jefe”*. Paola desde su llegada a la empresa, ha buscado relacionarse poco, aunque no existen quejas abiertas acerca de ella y/o su trabajo, con la única que suele estar cercana es con Martha y con su jefe directo.

Como todos los años se realizan rifas de aparatos electrónicos (pantallas, tabletas etc.) en esta ocasión Eduardo fue el encargado de realizarla, cuando resultaba algún ganador se acompañaba de aplausos su desplazamiento mientras pasaba a

⁹⁵ Aunque estas celebraciones deberían ser oportunidades para expresar un recuento de lo observado a lo largo del año, en realidad sólo representa el funcionamiento cotidiano, es decir, la **estructura**.

recoger su premio. Cuando salió ganadora Karla se hizo silencio, se cruzaron diferentes miradas y después se aplaudió.⁹⁶

A pesar de que toda la tarde estuvo acompañada de música, eran pocos quienes bailaban, entre ellos Martha, Mendoza, Paola, Javier (el chofer) y Julia. En palabras de Martha *“estos pendejos son bien aburridos, nadie baila amiga”*. Jorge se acercó a mí para comentarme que *“eso de bailar y beber en una fiesta de empresa no era nada bueno, que esas acciones hablan por nosotros y no deja bien parados a algunos”*, después del tipo de comentarios se dedicó a hablar de sí mismo...

Yo me entrene en China con una técnica milenaria en la que aprendes a sobrevivir, ponen rutinas durísimas, tú crees que éstos me van a asustar, ya le dije a Lima que si quiere les doy una exhibición para que vean que no me van a intimidar, pero cómo ves?, tal vez se ve medio fuerte, no.

Agrega que es vegetariano desde hace 30 años, y demás comentarios del estilo.⁹⁷ Mientras la fiesta transcurría, Lima estaba cercano a la barra de bebidas, consumiendo prácticamente solo, eventualmente platicaba con su anterior asistente.⁹⁸ Antes de que se realizara la reunión Lima me comentó *“yo solo estaré un rato, pues es fiesta para ellos, no está muy bien que este ahí el jefe”*, su retiro no fue muy temprano, se fue acompañado de Jorge y Eduardo antes que el resto de los invitados.

Esta reunión pudo ser una buena oportunidad para que el ingeniero Lima hablara sobre la situación de la empresa haciendo un recuento de lo sucedido en el año e incentivar al personal en busca de una mejora, además de poder ser también un buen momento de integración de todo el personal. Sin embargo, no existió ningún discurso por su parte ni intento de integración y/o resoluciones de conflictos.

⁹⁶ La convivencia que mantuvo el personal durante la celebración fue una situación simbólica que alude a la **estructura**: los grupos, su forma de dirigirse y comunicarse.

⁹⁷ El comportamiento y comentarios de Jorge aluden a la **intencionalidad** de mostrarse en cualidades.

⁹⁸ Situación **referencial** que simbolizó apatía de Lima frente a la celebración y los trabajadores.

Posteriormente y más cercano a fin de año, se realizó un pequeño brindis en la sala de junta de la oficina, aunque con muchos ausentes, ésta fue más significativa que la comida pues fue Rodrigo quien se dirigió al personal haciendo saber lo mal que estuvo el año pero invitando a integrarse y realizar mejor el trabajo en lo cercano. Posteriormente de la intervención de Rodrigo que fue solicitada por Lima, Lima únicamente agrega que está de acuerdo con Rodrigo y en esa medida espera mejorar la situación en la empresa.⁹⁹ Este brindis se realizó con bocadillos y un par de botellas de vino, como en los festejos de cumpleaños nadie quiere hablar ni ayudar a repartir los alimentos, fue Martha quien comienza a repartir bocadillos, mientras María comenta: *“ach y lo agarra con la mano”*, aludiendo al no uso de servilletas para repartir y con ello evitar el contacto directo con la mano.¹⁰⁰ Enrique (cuñado de Lima, hermano de su esposa e integrante del departamento de ingeniería de reciente inicio) se niega a tomar vino diciendo que no le gusta, Lima dice una segunda vez obteniendo otra negativa, Enrique *“no, no me gusta, mejor una cerveza o hasta pulque pero vino no, en serio gracias”*, Lima ya no responde. Posteriormente es Rosa quien tampoco quiere, Lima vuelve a intervenir para que beba, también le acompaña en la insistencia Rodrigo y ella acepta. Aunque a ambos les insistieron fue notorio el énfasis para Rosa y no así para Enrique¹⁰¹, en palabras de Enrique...

Lima es un mala copa... A mí no me gusta beber con él empezamos bien pero ya después me caga porque se mete conmigo y con mi esposa, empieza a criticar a mi esposa y pues me caga por eso prefiero no beber con él.

En la dinámica laboral, Enrique poco refiere al parentesco que guarda con Lima, al parecer su relación fuera de empresa no es buena, lo que lleva a no mencionar su relación y/o utilizarla frecuentemente.

⁹⁹ Situación **referencia** que se interpreta y/o deja ver la estructura, Lima empodera a Rodrigo frente al personal.

¹⁰⁰ Comentario **referencia** de María que alude a la poca y/o nula comunicación y aceptación de Martha.

¹⁰¹ El comportamiento cotidiano de Enrique es **referencial** al demostrar su poca cercanía con Lima fuera del ámbito laboral.

Las palabras que dirigió Rodrigo fueron escuchadas y atendidas por todos, Lima no fue enfático y demasiado breve, posteriormente tomo la palabra Jorge (por iniciativa de Lima) en cuanto comenzó, las miradas de todos fueron evasivas. Aunque en sus comentarios volvió a ser reiterativo respecto la esperada mejora del personal, también hablo de integración de todos y la esperada integración de él.

Como parte de las generalidades de las celebraciones de la empresa se muestra la desintegración grupal y con ello la poca o nula confianza que existe entre los integrantes pues es evidente su negativa a la comunicación; son también la muestra de cómo se relacionan en la vida laboral cotidiana, es decir es captar el instante que demuestra el día a día. Cabe resaltar la nula utilización de las celebraciones para beneficio de la empresa y sus integrantes, aunque en principio (según las convenciones sociales) son momentos que deberían funcionar como situaciones de relajación y esparcimiento, los adjetivos no se aplican en la realidad, las acciones y reacciones en muy pocos momentos son orientados hacia ahí, lo que parece tener una lectura simple, las celebraciones no son utilizadas de esa manera porque se realizan por seguir una costumbre en términos generales¹⁰² y no para crear un efecto positivo en el ambiente laboral.

Lima tampoco es alguien que busque utilizar las celebraciones como momentos de importancia para las relaciones, la convivencia y/o en su caso para destacar asuntos de importancia que conlleven a la reflexión. En conclusión, dada las frustraciones de muchos de los empleados por el mal ambiente laboral, las celebraciones se vuelven un momento de mayor énfasis de incomodidades.

Las relaciones cotidianas.

Las siguientes descripciones buscan ejemplificar las relaciones informales¹⁰³ que como tal juegan un importante papel en el desarrollo del trabajo y el cumplimiento

¹⁰² En términos generales para el contexto mexicano se puede interpretar que este tipo de acciones responden a una costumbre que forma parte de la cultura mexicana.

¹⁰³ Para la escuela de las Relaciones Humanas las relaciones informales son parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

de objetivos, bajo dicha lógica es observable que las relaciones formales son las de menor impacto en la dinámica laboral cotidiana.

La vida laboral cotidiana se caracteriza por la desintegración de los grupos formales que existen en el interior, el departamento de ventas está totalmente desconcentrado, únicamente son Paola y Martha quienes llegan a apoyarse en asuntos laborales, aunque en el discurso su gerente Jorge V. apoya a ambas, la percepción de ellas no es esa, ambas opinan que Jorge no tiene el conocimiento necesario para guiarles en su trabajo, además de ser falto de dedicación y seguimiento al cliente. Alguna vez María comento, *“el ingeniero Lima le pidió a V. que haga una presentación de su departamento, sabes quién lo está haciendo... Paola”*.¹⁰⁴

Iván era una de las personas más alegres y bromista que podía conversar con todos sus compañeros de trabajo lo que logró integración en el grupo de vendedores, en principio de mi llegada era cercano a Sebastián, con la llegada de Rosa al grupo se terminó su amistad y cercanía, Iván mostraba pretensiones más allá de lo laboral con ella, mientras que Sebastián buscaba tener una relación seria con Rosa (a pesar de estar casado). Después de esta situación que logro desconcentrar al grupo, Iván comenzó a salir con Karla (la asistente del director) lo que provocó que dejara de hablarle prácticamente a todos los de la empresa, entre los comentarios del personal está que Karla influía en él para que discutiera y/o se molestara por comentarios de quienes en algún momento fueron sus cercanos. No existe ninguna problemática de Iván con relación a su trabajo, sin embargo lleva más de un año molesto porque en sus palabras

Yo soy de los mejores vendedores, aunque nadie venda nada, yo sí, en la revisión pasada –a finales del 2012- el de las ventas mayores fui yo, no en dinero porque lo que vendo no es tan caro como proyectos pero vendí más que todos.

¹⁰⁴ La percepción que mencionan Paola, Martha y María respecto el ingeniero Jorge es **referencial** al aludir a su forma particular de trabajo y/o no dominio de las necesidades del puesto.

Basándose en lo anterior le solicitó al ingeniero Lima un aumento y mejores condiciones laborales: un nuevo teléfono celular o radio, y la posibilidad de auto, en sus palabras...

Lima me dijo que sí me iba a subir el sueldo, es fecha que no hay nada, mi celular no tiene recepción en muchos lugares y yo tengo que estar llamando del personal, siento que me vio la cara, me dijo que sí, que lo hablaríamos y nada, en el momento que yo pueda, me voy a ir, conozco mucha gente que me puede dar trabajo, solamente espero una mejor oferta y me voy.

Después de más de un año de tales comentarios y aunque con una mala actitud y con casi nula comunicación con todos, Iván sigue laborando.¹⁰⁵

Antes de la relación que mantuvo Karla con Iván ella salió con Armando, situación que también merma las relaciones en el interior de la empresa, los comentarios eran que Karla solía pedirle dinero a Armando e incluso su tarjeta de crédito para realizar compras personales, generándole importantes deudas de las que se enteró todo el personal dado que la tarjeta era la misma que utiliza en la empresa para gastos generados por el trabajo. Armando recibió comentarios negativos y burlas por parte de sus compañeros, finalmente terminó la relación.

Por la relación laboral Paola se acerca a Martha mientras que esta última suele buscar a Sergio para afinar sus cotizaciones, cuando entre ambos no pueden resolver la situación Martha busca a Mendoza y/o Rodrigo, lo que muchas veces crea conflicto, pues según el personal Martha es descortés al solicitar apoyo además de que “no entiende” aunque le expliquen.¹⁰⁶

El grupo de gerentes e Ismael es la relación grupal más importante dentro de la empresa, ellos suelen mantener mucha cercanía en asuntos laborales de tal forma que suelen aliarse buscando su beneficio, Ismael no tiene la posición de gerente

¹⁰⁵ El comportamiento de Iván en la empresa puede interpretarse en la mayoría de las ocasiones como **convencional**, e incluso su molestia con Lima y mala actitud en la empresa cabe en dicha clasificación.

¹⁰⁶ Situación **referencial** que alude a las relaciones constantes y forma de comunicación que existen en la empresa.

pero la comunicación es igual entre todos.¹⁰⁷ Las situaciones que mayormente han hecho referencia a sus alianzas es no querer compartir información y/o conocimientos con el resto del personal, el ejemplo fue cuando Miguel llegó a tomar posición del cargo y la negativa a compartir información institucionalizada (como cursos, manuales, políticas etc.) y relacionada con los proyectos. Después de la mala situación en la empresa y preocupación explícita del personal por el futuro laboral, Rodrigo dio a conocer información generada por el grupo internacional para vendedores, un curso-taller de capacitación. Entre la información que celosamente guardan en sus oficinas se encuentran cursos de todo tipo (técnicos y de ventas) además de políticas y procedimientos que se han utilizado en la empresa a lo largo de su historia, a pesar de que el ingeniero Lima ha solicitado que eliminen cosas inservibles de las oficinas además de cambiar mobiliario viejo u obsoleto, el personal se niega.¹⁰⁸ Otra de las situaciones evidentes fue negarse a dejar de realizar las compras ellos mismos, en algunas ocasiones es Ismael quien contacta a los proveedores y en otras Mendoza, sea cualquier de los dos, siempre anteponen alguna situación inesperada para justificar su actuación y anulación del departamento especializado para las adquisiciones.

La toma de decisiones en el interior de la empresa debe ser aceptada por el grupo de gerentes para que sea funcional pues son ellos los que como líderes de departamento influyen al resto del personal, cuando alguno no está de acuerdo la consecuencia inmediata es relegar a los implicados en el cambio o solicitud, el ejemplo claro es Sergio, él solicita trabajo más activo dentro de la empresa (tener otras actividades, responsabilidades o salir a campo) y no se le otorga dada la mala relación que mantiene con Ismael.

Es necesario puntualizar que el grupo de mayor fuerza y/o poder en el interior de la empresa se ha visto fortalecido en la gestión de Lima, los cambios realizados

¹⁰⁷ En general el comportamiento de este grupo es *intencional*, con base en el conocimiento en lo laboral pero también su conocimiento respecto al funcionamiento de la empresa, su comportamiento está aliado en busca de su beneficio.

¹⁰⁸ El uso de los capitales y manejo contextual con que cuentan el personal de mayor tiempo en la empresa se hace visible con estas actitudes.

por Lima fueron una invitación a la unión del grupo frente al rechazo de los cambios. También, la falta de seguimiento en lo dicho e incluso escrito como parte de la gestión de Lima y la falta de consecuencias negativas ha acrecentado la zona de comodidad del grupo pues hacen uso de la falta de liderazgo y/o autoridad por parte de su jefe.

El segundo grupo o la segunda presencia más importante de la empresa en relación a la creación del ambiente (ver figura 20) es el liderado por María y en donde el personal que lo compone se sabe protegido por ella sabiendo que sus conflictos tendrán un resultado favorable, María comenta *“es que a Jorge que le molesta que Sebastián y Rosa anden, solo que le guste Rosa (jajaja)... ya anda viendo como separarlos”*. María suele no hacer uso explícito del poder con el que cuenta en la empresa sin embargo está consciente de ello, por ejemplo Noel comentó en alguna entrevista en donde se toca el tema de incumplimiento en general del personal (impuntualidad, inasistencias) *“si yo te digo y se entera María, se desquita, no me dice nada pero me empieza a pedir trabajo, mándame el formato de..., ahora pon al corriente X información etc., así qué confianza voy a tener”*, El subordinado de Noel comenta *“como yo no soy del grupo de María pues yo sí debo de llegar temprano y no faltar, si fuera de ellos... mira ni quien diga nada, pero como no, a nosotros sí nos dicen”*. Jorge V. comentó lo siguiente:

Yo quiero que Rosa se vaya, es una chica que no tiene interés, no le apasiona su trabajo, ella solo está pensando en casarse, pero sí se va, me voy a meter en problemas con aquella” –se refiere a María con una señalización que apunta a la oficina-.¹⁰⁹

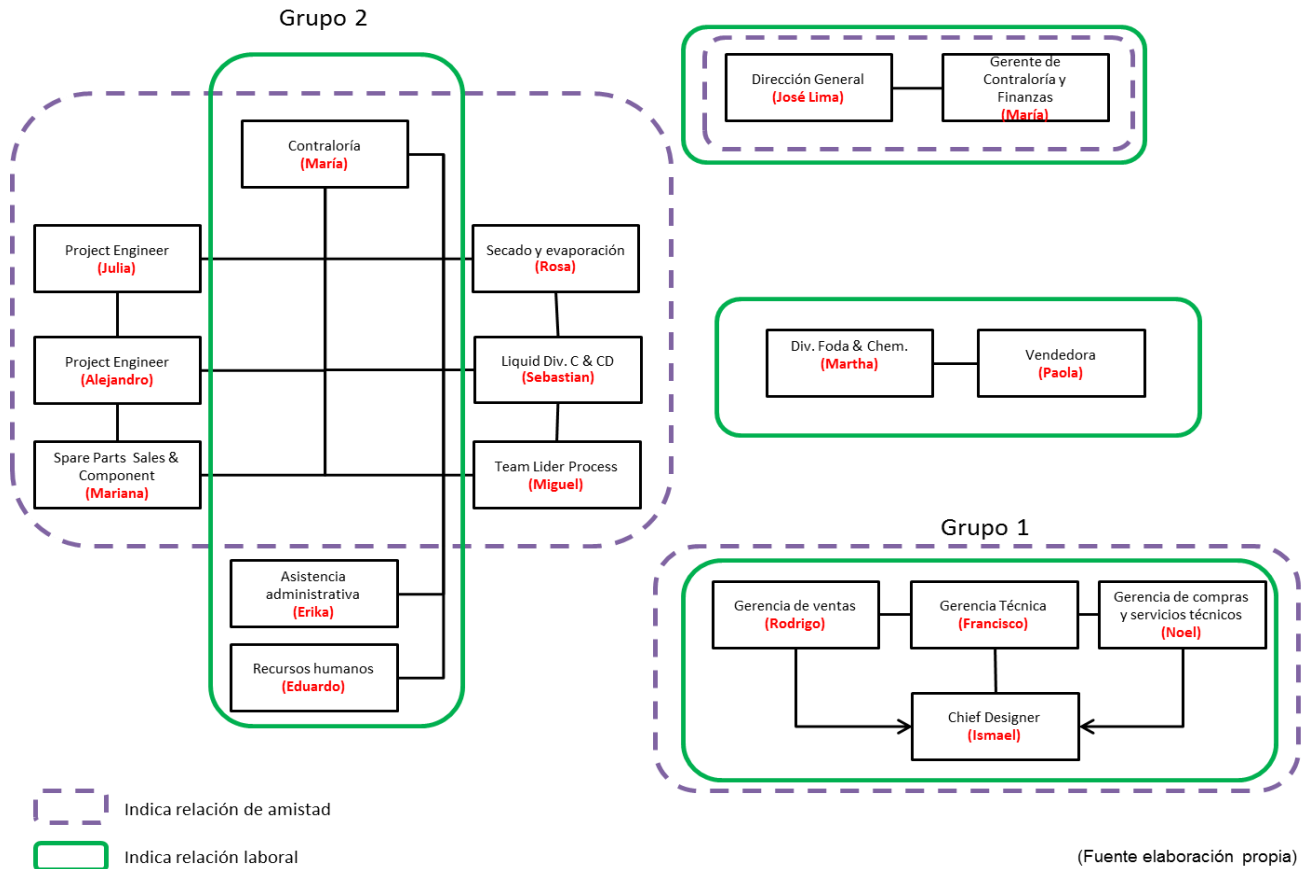
La relación del grupo de María tiene su fortaleza en el horario de comida: antes de la 1 pm. (hora de comer) comienzan a comunicarse (por mensajero interno) para acordar el lugar donde comerán, llegada la hora o minutos después se reúnen en el elevador para viajar todos en la camioneta de María (incluso algunos en la cajuela del automóvil) María nunca conduce, le pide a Armando o Miguel que lo

¹⁰⁹ En este tipo de situaciones María se muestra con un comportamiento **intencional** en donde busca la protección de su trabajo, y los miembros del su grupo informal.

hagan, regularmente ella no va sola a comer por no conducir. Reunidos en el restaurante, la conversación se basa en burlas por ejemplo: la relación de Armando con Karla o la relación Miguel y Julia, sus anécdotas personales en Costa Rica, etc. Después de repetidas las salidas y aproximadamente un año de la constante, los comentarios de mofa se enfatizaron con el personal que no estaba presente, hablar mal de Martha, de Jorge V. o de Karla entre otros, lo importante de lo anterior es que fue una muestra de la mala situación que se vivió en algún momento en la empresa, o bien fue un detonante que marcó pauta para la generación del ambiente susceptible en lo laboral.¹¹⁰ Aunque los comentarios empezaron muy livianos y con la finalidad de solo divertirse, llegó un momento en la empresa en que el personal en general se nota molesto, esperando defenderse de *algo* frente a otra personal. La relación grupal ha disminuido porque María ha comprendido que la situación ambiental y laboral es grave y puede afectarle directamente a ella, más aun cuando sabe que es vista como la líder y protectora del grupo.

¹¹⁰ Este tipo de reuniones pueden ser **referenciales** pues aluden a la situación que se vive en la empresa, por una parte un grupo establecido que se comunica pero también sus enojos, frustraciones y/o desacuerdos con los no presentes.

Figura 20. RELACIONES GRUPALES.



Por razones laborales los gerentes mantienen relación cercana con el ingeniero Lima, sin embargo cada uno matiza su comportamiento según sus propias características, Jorge V. suele acercarse con la iniciativa de mejorar todo en la organización y con ello ganar la confianza de Lima, las consecuencias de ello son que Lima confía en el trabajo que desempeña como gerente pues a pesar de que no han dado resultados en el departamento no hay consecuencias negativas. Son María y el personal de contabilidad quienes dicen que Jorge *“está bien tonto, no sabe lo que hace, como entrega esas cuentas de gastos, no reconoce una factura de un ticket, ni para pensar que lo hace a propósito, pues esto no se lo vamos a pagar, no le beneficia”*.

Mendoza se acerca al ingeniero Lima regularmente cuando necesita aprobación para algún asunto como compras, salidas a campo de su personal y/o permisos personales, cabe decir que Mendoza antes de su reciente casamiento no laboraba

los días viernes para desde el jueves a media tarde ir a Veracruz con quien hoy es su esposa. Ya casado los permisos no cesan, pues si llega a ocurrir alguna problemática y/o asunto que atender en su hogar no asiste a la oficina. En una ocasión Mendoza tenía el compromiso de ir con Lima a Estados Unidos a una reunión laboral con personal del corporativo, Lima relata que ya estando en el aeropuerto se comunicó con Mendoza y él respondió que no iría. Al regreso de Lima a la oficina en México, Mendoza se excusó diciendo que discutió con su esposa y ya no pudo ir. Estas situaciones suelen ser constantes, Mendoza ha encontrado la manera de acercarse a Lima y espera siempre su comprensión.¹¹¹

María guarda una relación totalmente laboral con Lima, es él quien llega a buscarla (no muy frecuente) para comentarle asuntos personales en su mayoría familiares.¹¹² Noel es quien llega a tener enfrentamientos fuertes con Lima al exponer sus opiniones, explícitamente Noel me ha comentado que por temor a represalias no lo hace muy frecuente, sus quejas regularmente son por el incumplimiento de Lima frente a acuerdos explícitos, por ejemplo el tema de las compras que llevo a desacuerdos entre los gerentes para finalmente no respetar los cambios y volver a las costumbres que el personal de ingeniería o Rodrigo realicen las compras.¹¹³

De forma cotidiana Mendoza se relaciona poco con el personal de su departamento, suele estar todo el tiempo en su oficina trabajando, únicamente cuando necesita algo le hace llamar a la persona con un grito, atienden la solicitud y es todo. Cuando existe alguna duda técnica el personal involucrado (siempre una persona) escucha la explicación del ingeniero. La comunicación personal o más fluida regularmente es en las escaleras cuando Mendoza se acerca a fumar, bajo ese contexto suele hacer bromas y comentarios personales.¹¹⁴

¹¹¹ Aunque en principio Mendoza se relaciona con Lima de forma **convencional**, ha aprendido que puede manipular las situaciones para obtener su propio beneficio (**intencional**).

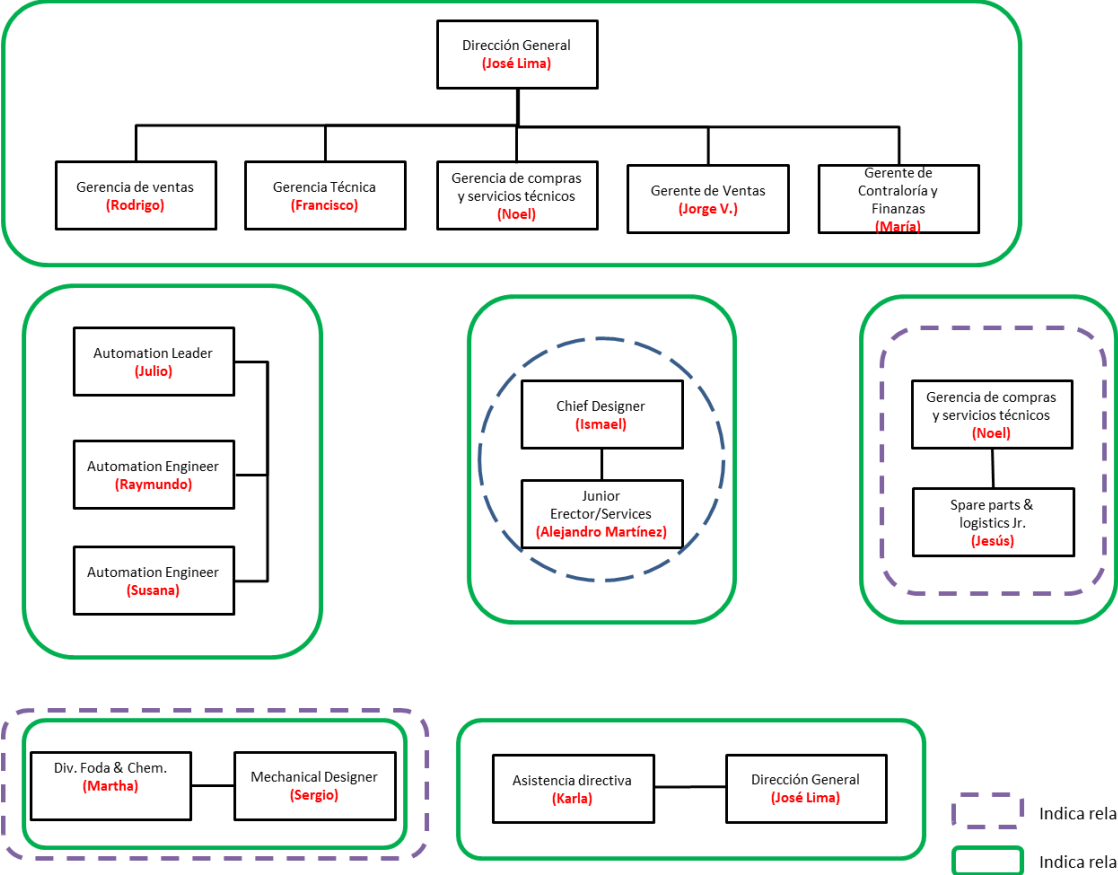
¹¹² La relación de María con Lima es totalmente **convencional**, sin embargo la frontera de lo laboral suele rebasarse por la confianza que Lima expresa a María.

¹¹³ La relación de Noel con Lima es **convencional** pues se torna sólo laboral de jefe y subordinado.

¹¹⁴ La relación que guarda Mendoza para su grupo de trabajo es **convencional**, al querer mostrarse como líder del mismo, accesible en ocasiones pero inalcanzable en otras.

En las narraciones anteriores se puede observar que las personas que cuentan con mayores (en cantidad) y mejores (arraigo y posición jerárquica) relaciones dentro de la empresa son quienes pueden tener resultados más rápidos en su trabajo, mientras que quien se relaciona menos tarda más en el cumplimiento de sus laborales y es mayormente susceptible a llamados de atención.¹¹⁵

Figura 21. RELACIONES GRUPALES GERENCIALES



(Fuente elaboración propia)

El incumplimiento en las reglas básicas laborales.

Aunque en la empresa no se cuenta con mucha documentación que sustente el cumplimiento de objetivos laborales y empresariales, y/o documentación que aluda a la mejora o comportamiento en el trabajo, sí existe una relación contractual en

¹¹⁵ La importancia de las relaciones informales.

donde se plantean algunos de los requerimientos básicos que debe cumplir la empresa y el contratado. Además de manera casi natural el empleado entiende que en su incorporación al espacio laboral deberá cumplir con reglas básicas (asistencias, horarios, capacitaciones, etc.), en la Empresa EGA México no siempre se cumple, a continuación algunos ejemplos.

Cuando se integra personal a la empresa de conformidad se firma un contrato en donde se establecen las condiciones laborales, por ejemplo horario laboral (8-17 hrs. de lunes de viernes), una hora para la toma de alimentos (13-14 hrs.), prestaciones (seguro de gastos médicos mayores, apoyo de alimentación, apoyo para hijos en edad escolar, seguro social), y obligaciones por ejemplo si el personal es requerido en sábado deberá acudir a laborar, en su caso asistir a capacitaciones, etc.

Como parte de la documentación que se ha generado desde el corporativo existen un par de documentos que aluden al comportamiento en el trabajo tocando temas como discriminación, corrupción, uso de las herramientas de trabajo, vestimenta, acoso, seguridad en el trabajo etc. éstos son poco conocidos por los miembros de la empresa, quienes saben de la existencia de los documentos y los han leído son los que tienen mayor tiempo en la empresa, el resto los desconoce. En otras palabras, aunque existen no son promovidos ni utilizados en la empresa.

Aunque no existen para algunos las reglas claras de comportamiento, es evidente que se debe cumplir con horario laboral, sin embargo a fechas recientes el personal acude a la empresa después de las 8 de la mañana, son aproximadamente 5 personas quienes siguen cumpliendo con un horario de entrada y salida, el resto no se presenta a laborar en su horario establecido. Se ha buscado regular lo anterior por medio del encargado de recursos humanos Eduardo sin embargo, siendo él quien llega a laborar diariamente cerca de las 9 am. y retirándose a las 3 o 4 pm. para poder asistir a la universidad, la credibilidad

y seguimiento a la norma se termina,¹¹⁶ y da paso a comentarios como los de Jesús:

Nada más porque yo no soy parte del grupito (se refiere a María y sus cercanos) por eso a mí sí me dicen que llegue temprano, si fuera de ellos... mira ni quien diga algo, pero a ver que Lalo llegue temprano... eso sí no... y ahí nadie dice nada.

Antes de la llegada del ingeniero Lima el personal llegaba temprano por la atención que el director ejercía respecto el tema, comentan que en algunas ocasiones el director anterior se paraba en la puerta para observar la hora en que llegaban, Noel relata:

Si alguien llegaba después de las 8 am. observaba y señalaba su reloj para comentar los minutos de retraso, -llegas tarde 3 minutos que no repita-, pero también a las 5 pm. comenzaba a ir a las oficinas a decirnos que ya se había terminado la jornada, nos vemos mañana, decía.

Al no tener ya está supervisión cercana el personal ha aprendido que no es importante la hora de llegada, aunque tienen una tarjeta para informar sus horarios de llegada, salida a comer y retiro, no existen consecuencias ante su incumplimiento, en realidad nadie da seguimiento al uso de las tarjetas.

En cuanto el horario de comida, existen algunos integrantes que a la 1 pm. suspenden actividades para incorporarse a su trabajo a las 2 pm., la mayoría salen a comer hacia la 1:30 pm para regresar cerca de las 3 pm. Estos horarios son en general incumplidos pero además dan lugar a protestas por parte de quien sí los ejerce según la regla. Por una parte están los que no cumplen con horarios pero por otra los inconformes que se manifiestan olvidando que es parte de sus funciones como empleados.

¹¹⁶ Eduardo suele tener un comportamiento **intencional** sobre todo con el uso de las normas que para él no son aplicables al sentirse cobijado por Lima, mientras que sí busca con órdenes que el resto del personal las cumpla.

Junto con los horarios también se ha buscado mejorar el atuendo del personal, aunque en palabras de Martha van mucho mejor vestidos ahora que antes de la llegada de Lima, en realidad siguen yendo a trabajar en tenis y/o algunos con ropa sucia. El tema es relativamente complicado porque la parte de ingeniería argumenta que en campo tienen que ir con ropa específica que no es adecuada para la oficina, sin contar con casilleros o algún espacio para poder cambiarse no están de acuerdo en utilizar ropa formal en el interior de la oficina. Para los vendedores la especificación debería ser clara, tienen que verse bien frente al cliente, sin embargo si tienen que ir a campo (por ejemplo, porque ahí verán al cliente) la indumentaria no es adecuada. Por una parte existe un documento que alude a la vestimenta, pero por otro lado es tema que debe tener su principal recurso en el sentido común. En la empresa EGA no se hace de esta manera, cada integrante se viste como lo considera (en un sentido individual) y hasta ahora no hay mecanismo que llegue a normar el tema.

En relación a las inasistencias es común que alguien no se presente a trabajar argumentando estar enfermo, en el momento de incorporarse a la empresa pasados uno o dos días presentan una receta médica de consultorio particular con lo que su inasistencia queda omitida. Otro ejemplo es comentar que tienen visita en campo o con clientes, dado que no existe control en las agendas y/o actividades del personal no se sabe si dicha justificación es verídica. De la misma manera que salidas a campo o con clientes, el personal puede salir fuera de la ciudad existiendo duda acerca de sus actividades fuera de la empresa, existen dos casos particulares, un vendedor salió aproximadamente 3 ocasiones alrededor de la república mexicana, nadie supo que fue a hacer, no llegaron ningún tipo de resultados laborables a la empresa pero argumentó que estaba en visitas a clientes dando seguimiento a ventas. Otro ejemplo es la visita a Monterrey por un par de semanas de una vendedora para únicamente visitar a un par de clientes. Este tipo de ejemplos son constantes y hablan de la laxitud que se ha tenido respecto el cumplimiento de los objetivos laborales, pero también el poco o nulo control que se tiene sobre los empleados de tal manera que han aprendido que

pueden ausentarse de la oficina y/o incluso vacacionar sin consecuencias desfavorables en el trabajo.

Otros casos son las capacitaciones, al tampoco existir ningún control para el tema el personal avisa y solicita recursos para algún curso-capacitación en el extranjero, éste es concedido y nunca se comprueban los resultados. Cuando se ha planteado la posibilidad de capacitaciones en la empresa ya sea entre ellos mismos o con un externo, la negativa se hace evidente anteponiendo el trabajo diario como prioridad.

Los ejemplos anteriores muestran que existe una importante negativa hacia la alineación de reglas básicas, situación que se ha maximizado tras la gestión de Lima que es percibida como permisible y falta de autoridad. Particularmente Lima se ha preocupado por mantener y mejorar las condiciones laborales, en sus palabras, *“si yo los trato bien y les doy la oportunidad de trabajar con buenas condiciones y confiando en ellos tienen que responder como se espera”*, bajo esta lógica Lima logro un incremento de sueldos para algunos de hasta 40% logrando una nómina que va de alrededor de 100 mil pesos para puestos gerenciales hasta 15 mil pesos mensuales para el chofer, pese los esfuerzos, perspectiva y buenas intenciones de Lima el personal se ha vuelto (al parecer) más incumplido.

Parece que la falta de seguimiento puntual para el cumplimiento (objetivos, metas, ventas, horarios, etc.) ha generado que el personal de la Empresa EGA olvide que está en la empresa para prestar un servicio basado en sus conocimientos y responsabilidad. En la actualidad los empleados se saben parte indispensable de la empresa y con total libertad de hacer las cosas según su forma de entender, lamentablemente para el caso, esta forma responde a conveniencias individuales y no a la colectividad que representa ser parte de un grupo que se enfoca hacia un objetivo.

5.2.4. Conclusiones

En las siguientes líneas se leen las conclusiones que en el caso particular se observaron hacia fin de la investigación, además de las conclusiones analíticas del

mismo a lo largo de los meses de cercanía, para finalmente junto con la teoría realizar un análisis de lo observado.

El caso en la realidad.

A pesar de que es sabido por todo el personal los (por lo menos) 18 meses que la empresa lleva con problemas económicos consecuencia de los numerosos errores en las cotizaciones y en el trabajo de campo, las actitudes laxas respecto al cumplimiento de las laborales continúan sin cambio que conlleven a la mejora, por el contrario, el estrés de las no ventas, las quejas de los clientes y los errores técnicos han tensionado más el ambiente laboral.

La investigación termina en julio del 2014 cuando la empresa está atravesando un momento complicado para continuar su existencia como tal en México. Dados los resultados financieros en donde es notoria la baja en utilidades, el incremento en nómina, viáticos, y gastos de operación, el personal del corporativo ha planteado la necesidad de (en primer momento) reducir gastos, lo que llevó al ingeniero Lima a despedir a 8 empleados, explícitamente Lima comenta que la reducción de gastos es la única solicitud que ha recibido de su jefe directo, sin embargo es sabido por él y demás personal en la empresa que está en riesgo su posición, en palabras simples puede ser despedido en cualquier momento por dar resultados financieros inesperados para el grupo.

Históricamente el personal que lleva mayor tiempo en la empresa saben que el cambio de director general es constante, e incluso conocen la forma en que el personal del corporativo reacciona cuando el término de la gestión está por ocurrir, basados en las constantes reuniones y solicitudes de información que el personal del corporativo ha tenido con Lima, y retroalimentación que ha tenido Lima resultado de lo anterior, los gerentes de EGA México entienden que el ciclo de Lima en la empresa está por concluir. También como parte de su historia en México la Empresa EGA ha pasado por diversos cambios, en algunos momentos han sido más de 250 empleados y han ocupado los 4 pisos del edificio en donde está actualmente ubicada, pero en otros han disminuido a ser únicamente 7

trabajadores, con base en la memoria histórica de la empresa los gerentes saben que es posible cualquier modificación.

Sabiendo la mala situación de la empresa y el riesgo que corre, Lima busca plantear una segunda opción, que la Empresa EGA se convierta en una comercializadora, es decir que únicamente se cuente con personal administrativo y de ventas para captar proyectos que trabajaría el grupo con personal del extranjero, de esta manera únicamente recibiría comisiones por captar ventas en México y Centroamérica (principalmente).

Aunque existe esa segunda opción que al parecer salvaría la posición de Lima o mínimamente daría mayor tiempo resultado de la reducción de gastos para el corporativo, Lima aun no gestiona para llevarla a cabo. Con muestras de no más cambios para el personal (reducción de gastos o plantilla de personal), el corporativo siguen presionando a Lima para que continúe con la reducción de personal, acercándose a un segundo recorte de personal básico de la empresa. A pesar de que la reducción de personal es para disminuir los gastos, el personal con sueldos más altos de la empresa sigue laborando y no son ellos quienes estén en riesgo de irse al día de hoy.

Análisis teórico.

La narración en torno a la Empresa EGA muestra la estructura con base en la cual se configuran las relaciones en su interior, ya sea con tonos simbólicos, convencionales, intencionales y/o contextuales son acciones, reacciones y pensamientos que la demuestran. Bajo esta afirmación y sabiendo de la remota posibilidad de cambio en las estructuras inobservables, cabe decir que es la misma la que funciona como guía y/o posibilita para que cada uno de sus integrantes se sumen a ella con base en la adaptación cultural.

Culturalmente y/o estructuralmente la Empresa EGA se muestra inclinada hacia las posibilidades que brindan principalmente sus actores con mayores capitales que además conjugan dichos potenciales con experiencia contextual sobre el

espacio (la Empresa EGA), entonces estructuralmente son ellos quienes dominan consiguiendo la continuidad de la estructura. En este grupo dominante se encuentra: Mendoza, Rodrigo, Noel e Ismael, aunque no todos tienen los mismos potenciales de capital (es) la unión del grupo sí tiene el contexto, por lo que son los predominantes en la estructura. La afirmación anterior es resultado de observar (en la narración) que el grupo está siempre presente en la toma de decisiones de importancia para la empresa, así como destacar que sus acciones y omisiones cobran relevancia para todo la empresa. Siendo que la mayoría del grupo tiene posiciones estratégicas dentro de la empresa se potencializan sus accesos (capital, contexto), pero también son estas mismas características las que los han llevado a dichas posiciones, parecería (sin llegar a ser una afirmación) que son quienes han entendido la estructura para jugar a su favor.

NOMBRE	Tabla 17. CAPITALES EXISTENTES EN LA EMPRESA EGA.			
	Simbólico	Social	Económico	Cultural
Lima		X	X	
Mendoza	X	X		
Rodrigo	X	X		X
Noel		X		
Lucio	X			
Miguel	X			
Cesar	X			
Eduardo			X	

Fuente, elaboración propia con base en Bourdieu (1983)

En contra posición a lo dicho o culturalmente seguido se encuentran algunas acciones convencionales que rompen la dinámica establecida pero no se continúan por su poca relevancia o peso en relación a lo culturalmente establecido, junto con ello están las acciones de cambio que aunque son iniciativas convencionales o mandatos desde la dirección general de la empresa tampoco son adoptadas por quienes tienen el poder de la dinámica laboral lo que conlleva a su olvido o no seguimiento.

Medianamente también en contraposición al grupo predominante se encuentra el segundo grupo establecido, quien logró la unión pero no dominancia para el ambiente, sin integrantes potenciales en capital, sin posiciones estratégicas en la empresa (solo María), ni poder dado por la estructura, sus acciones en la mayoría de los casos han sido irrelevantes para modificar la estructura y/o cultura.

La desintegración predominante ha logrado que la cultura se enfoque hacia el cumplimiento de objetivos particulares que rondan en lo laboral, pero mayormente en deseos personales. En palabras sencillas, cada uno de los integrantes se preocupa por obtener su beneficio no entendiendo que la unión grupal en el interior de la empresa conllevaría al logro de objetivos particulares.

Actuar bajo una lógica de conveniencia bien puede ser una respuesta natural inherente al ser humano, sin embargo en el contexto empresarial y particularmente en la Empresa EGA se ha detonado por la falta de represalias o laxitud en la gestión. Parafraseando al director general, ha depositado la confianza en sus trabajadores para que ellos bajo condiciones ideales desarrollen su trabajo en busca del logro de objetivos, en otras palabras no considera necesarias las represalias, castillos o llamadas de atención para que el personal realice las actividades que le corresponden. Haciendo una metáfora, el ingeniero Lima trata con personas adultas pero se encuentra con niños pequeños que requieren una constante guía en sus acciones.

Las aportaciones teóricas para el ámbito organizacional.

En términos administrativos la empresa EGA tiene importantes faltantes, en términos generales toda la documentación que debería soportar su gestión, pero más importante la nula continuidad a las acciones o falta de mando para el seguimiento de las acciones orientadas a la cumplimiento de objetivos. Particularmente existe el reconocimiento del ser humano con características subjetivas (sentimientos, emociones, valores, actitudes) sin embargo y a diferencia los postulados de la administración para el recurso humanos, en la empresa EGA no se busca orientar dichas cualidades para la mejora empresarial.

También apelando a la administración el Desarrollo Organizacional alude a cambios enfocados a mejorar el trabajo empresarial, sin embargo en el caso de análisis aunque se han intentado cambios, éstos nunca han tenido la necesaria continuidad y/o evaluación en beneficio de la empresa. Además, los cambios emprendidos en la empresa se han caracterizado por su gestión en espacios específicos, desde el punto de vista del director general, los cambios son para algunos y no para todo el personal de la empresa, es decir él no cuenta con una visión sistémica para la empresa lo que (entre otras) ha ocasionado que las acciones o medidas se vuelvan secretas para algunos y se informan en el contexto informal desvirtuando la comunicación.

Dentro de las escuelas de la Teoría Organizacional es la escuela de Recursos Humanos la que para tiene mayor cabida en la investigación, en términos generales se puede observar que tal como lo dice la teoría, la empresa puede ser observada como un sistema socio técnico en donde las relaciones informales cobran relevancia importante para el cumplimiento de objetivos, particularmente y dado el poco reconocimiento de las relaciones formales en la empresa, la informalidad es una herramienta por demás importante en la vida laboral cotidiana para que la empresa continúe con el mediano cumplimiento de objetivos.

A pesar que la escuela del comportamiento alude a la constante de toma de decisiones orientada a los objetivos organizacionales, como se puede observar en la narrativa parte de la vida cotidiana las decisiones que toma el director general parecen más enfocadas a evitar enfrentamientos con el personal que a la orientación del cumplimiento de objetivos. Las decisiones programadas tampoco han tenido la continuidad necesaria.

El personal cercano al ápice estratégico parece no compartir el discurso empresarial, pero en su lugar crean su propio discurso basado en sus intereses e inciden con él en la toma de decisiones como factores determinantes para el cumplimiento, esta característica hace que en la empresa existan si se puede categorizar tres discursos antagónicos: el de la dirección general, compartido también por María (gerente de contraloría y finanzas) y algunos pocos empleados;

el de los gerentes e Ismael, y finalmente el del resto del personal (que sí existe) que es el que cuenta con menor fuerza y/o percepción en la dinámica laboral cotidiana, el compartimiento de discursos entre varios es una características más que complejiza y/o complica la toma de decisiones eficaz.

Claramente y coincidiendo con la escuela de las Nuevas Relaciones Humanas existe un ser humano capaz dentro de la organización que bajo esa lógica difiere de lo que la estructura formal estipula, lamentablemente para el caso particular la capacidad presente observada está en relación a la búsqueda de objetivos particulares y no empresariales. Este reconocimiento del ser humano es claro con las inversiones que el director general ha realizado para mejorar las condiciones laborales, sin embargo y contrario a lo esperado por él la reacción de los empleados no fue favorable para el ámbito empresarial, posiblemente sí para el espacio personal.

Analizar con base en la cultura a la manera de Barba y Solis en tres de sus acepciones¹¹⁷ para el concepto, la empresa EGA reporta que: en la organización EGA es necesaria la adaptación de algunas herramientas o mecanismos de control creados desde su corporativo para adaptarlos al ambiente mexicano, si bien no se percibe una problemática de importancia sé es necesario el traslado. Considerar a la cultura como el comportamiento informal está ubicado y enriquecido en la descripción de la dinámica laboral cotidiana. Finalmente la cultura como variable impuesta desde la administración que busca alinear actitudes y valores en el personal no existe (como tal) en la empresa, de ninguna manera se ha buscado generar desde la dirección una cultura organizacional que ayude a la mejora de la empresa, el ambiente o sus trabajadores. En conclusión la cultura organizacional creada por iniciativa de la dirección general no existe para la Empresa EGA México.

¹¹⁷ El punto que no se describe refiere a diferencias étnicas, en la empresa EGA no se enfrenta dicha situación particular.

6 CONCLUSIONES GENERALES

Como se mencionó en el principio del documento se afirma que toda organización existe y sobrevive tras el cumplimiento de objetivos siendo estos identificables, cuantificables o no, su función está alrededor ellos. Bajo dicha generalidad y sabiendo que cada organización cumple (en algunos casos medianamente) sus objetivos, el cómo alude a la singularidad para cada espacio.

A pesar que bajo las ideas teóricas que brindan las disciplinas y escuelas dedicadas al tema organizacional la respuesta al cómo parece inmediata, la realidad se presenta en diversas variantes, de tal forma que al parecer la realidad (es cómo se consiguen los objetivos) está sobrepasada por la teoría. En otras palabras, la complejidad de reacciones con las que se presenta el ser humano en sus espacios de interrelación social es infinita no pudiendo entonces configurar elementos que la determinen y/o controlen.

Si bien aludir cada ser humano como único puede identificarse en el borde de lo filosófico, sí es pertinente entender y en su caso analizar que dicho comportamiento está limitado a espacios en donde se configuran dinámicas particulares e irrepetibles.

El objetivo general en el que se basó la investigación tiene en el fondo el realce y reconocimiento de la particularidad, en donde cabe decir que cada organización es diferente de otra, situación que por un lado invita al análisis de la diversidad tras el reporte de las organizaciones y por otro lado dicha actividad brinda elementos para acrecentar el conocimiento teórico, metodológico y empírico existentes en torno al tema. Bajo el contexto de saber que cada espacio es diferente y que el comportamiento de los individuos en su interior es único (solo en ese lugar y nadie más lo haría igual) el reporte de dichos espacios tiene pertinencia.

Reportar y/o analizar un espacio organizacional es tarea interminable cuando se busca hacerlo desde el punto de vista de la complejidad ya que por principio cada teoría, disciplina y/o escuela está limitada y el comportamiento del ser humano en sus espacios sociales es ilimitado e impredecible. Por lo anterior, se optó por

realizar un análisis que en principio parte de observar lo existente con la finalidad de analizar el espacio teóricamente y no llevar la teoría al espacio, en resumen con dicho panorama como ideología inicia se eligió trabajar bajo la idea de teoría voluntarista de la acción, elección que para la finalidad de la investigación se vuelve interminable, ya que habrá tantas respuestas o explicaciones analíticas como teorías gestadas alrededor del tema.

La realidad presentada en la investigación realizada a manera de estudio de caso, sobre pasa la teoría, no por la insuficiencia en cantidad o cualidad de esta última, sino por la posible incapacidad del hombre (racionalidad limitada) para el tratamiento de grandes cantidades de información, esta afirmación es reconocida también como parte de la idea de multicomplementaridad argumentos que buscan el análisis de los espacios desde la complejidad y con la colaboración de diversos expertos. Sin embargo, cabe preguntar si es posible continuar con intentos que busquen el reporte de la realidad aunque sea sobrepasada por la utilización de la teoría y de las capacidades del investigador, o será mejor optar por la elección de una o unas variables o elementos para reportar con base en una teoría acotada.

En el caso particular y recordando el objetivo que dio lugar al estudio “analizar la dinámica laboral cotidiana como guía orientadora para el cumplimiento de objetivos organizacionales con base en una teoría voluntarista de la acción” éste fue medianamente cumplido por: (1) aunque se realiza un análisis teórico de lo encontrado en la organización bajo la teoría voluntarista de la acción, el uso de ella deja la investigación abierta con cabida para cualquier teoría, lo que dificulta la elección y uso de la misma en el análisis concreto. Con la experiencia vivida se afirma que bajo las circunstancias suscitadas (tiempo y recursos insuficientes para el logro del objetivo) para la investigación, no fue elección atinada el intento de realizar trabajos teóricamente abiertos, sin embargo aun creyendo en la necesidad de la multicomplementariedad me parece es posible la pertinencia del tipo de trabajos siempre y cuando se cuente con el suficiente tiempo pero sobre todo con los especialistas básicos indispensables. Aludo únicamente a pertinencia pues

reconozco que finalmente el uso del tiempo y recursos nunca será suficiente para lograr captar la realidad en su total complejidad.

(2) Particularmente sí se logró analizar la dinámica que conlleva al cumplimiento o no de objetivos internos pues se llega a comprender el uso del poder y las consecuencias de pertenecer a uno u otro grupo.

Aunado a lo anterior se debe tener presente que además del objetivo literal que buscaba cumplir el análisis, (como se menciona líneas arriba) se buscó el reconocimiento del ser humano como ente complejo en su actuación individual y frente a los otros. Alrededor de dicha afirmación y después de intentar tal reconocimiento, se puede afirmar que en este momento (personal) se volvió un reto inalcanzable por (entre otras) la falta de conocimiento, la falla en la organización de información teórica y empírica y la elección de ausencia de herramientas puntuales teóricas y metodológicas aplicables.

El no uso de herramientas para el tema de cultura fue una decisión tomada a conciencia ya que para la antropología social tales no tienen suficiente credibilidad al comprender que los modelos y/o herramientas aplicables al espacio empírico tienden al reduccionismo. Es decir, sólo se puede observar y/o analizar lo que la herramienta o el modelo plantea dejando de lado con ello variables o elementos indispensables para el ambiente. Partiendo de la anterior premisa se planteó anteponer el caso empírico antes que la teoría, el uso de modelos y herramientas teóricas particulares, y acompañarlo con apoyo de la “teoría voluntarista de la acción”, con la finalidad de no sesgar la realidad o acotarla desde la perspectiva del investigador.

El cuestionario aplicado no fue estructurado con rigurosidad, éste fue pensado como la puerta de acceso para una conversación en donde el entrevistado hace mención de lo que para él es de importancia. Sin embargo, y después de realizado el intento inalcanzable de describir la realidad tiene cabida el uso de modelos y herramientas que acoten en mayor medida la realidad.

Respecto el uso de la metodología para el ámbito organizacional, se ha mencionado que el simple hecho del reporte de la particularidad tiene cabida para acrecentar el conocimiento respecto el ámbito organizacional, además es necesario aventurarse por la construcción de una metodología o sistematización de ella (a manera de pasos a seguir) que delinee o acote en la medida de lo posible el objeto de estudio.

Dado que para el ámbito organizacional o particularmente en el programa de Estudios Organizacionales impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana existes pocas certezas respecto su quehacer, apostar por el uso de una metodología sería de gran utilidad para la comprensión del objeto de estudio. Particularmente no aludo a una metodología (uso de técnicas y herramientas de una forma específica) específica pero sí a consideraciones metodológicas necesarias indispensables para poder reportar respecto nuestro objeto de estudio.

A pesar que no se logró la radiografía de la vida laboral cotidiana en su cualidad compleja, sí fue una descripción etnográfica que alude a un lugar particular con su propia historia e interrelaciones. Además se puede mencionar como aportación e innovación: el planteamiento de una sistematización y uso de la teoría abierta que si bien, no llega a ser un modelo ni una garantía para el análisis, sí da luz para la investigación que rebasa la idea de los modelos al intentar captar la realidad y no llevar la teoría (a través de modelos) a la realidad.

Con tal perspectiva la investigación buscó el reporte de la *organización* de la empresa EGA entendiendo que su dinámica laboral está sustentada en su cultura, la que hace que las prácticas se reproduzcan, prosperen y funcionen para el cumplimiento de objetivos. Tal supuesto como parte del objetivo de investigación es respuesta a ideologías a priori a la misma, sin embargo y con el caso particular ya analizado, se puede afirmar que en la organización sí existe una *cultura organizacional* en su mayor parte basada: en el cumplimiento de necesidades individuales y que no hace referencia a una cohesión de grupo en un sentido formal como agentes dedicados a la contribución del logro de objetivos. A pesar de existir la cultura organizacional con dichas particularidades que parecen no

adecuadas para el cumplimiento de objetivos, como se afirma en la escuela de las relaciones humanas, las actividades informales finalmente contribuyen para el cumplimiento de objetivos organizacionales. En el caso particular la cultura existente está mayormente basada en actividades informales, sin embargo son ellas las que en diversas ocasiones posibilitan el cumplimiento laboral.

Las particularidades de la administración (un director nuevo, cambio de directores frecuentemente, el no uso de documentación, no uso de controles, etc.) es situación que favorece que el sustento de las actividades esté localizado en el espacio informal. Por un lado, el director que actualmente administra la empresa no tiene interés en el uso de documentación, estímulos por medio de incentivos o reprimendas, etc. en general se percibe como un director con poca iniciativa para laborar bajo supuestos administrativos (los creados desde la disciplina), para en su lugar realizar una gestión mayormente basada en la confianza hacia los individuos partiendo del supuesto que todos harán lo que en sus manos esté para el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, la cultura existente que en su mayoría ha sido creada y mantenida por el personal que lleva mayor tiempo laborando en la empresa es poco receptiva a los cambios y a trabajar bajo aspectos que les parecen formales, cuestiones que dificultan la eliminación o control de las actividades informales. El caso particular se vuelve demostrativo de un espacio en donde no es necesaria la eliminación de lo informal para mejorar en el cumplimiento de sus objetivos, pero una posibilidad de mejora se centra alrededor de invitar y/o obligar al personal para que cumpla en tiempo y forma con lo encomendado.

En buena medida ha sido la laxitud en las actividades (sin distinguir la formal e informal) y la no consecuencia de las acciones lo que ha ocasionado que existan diversos tipos de fallas en la empresa. De forma concluyente es preciso decir que si bien no es necesario (como se sabe desde creación de la escuela de las relaciones humanas) la eliminación de las prácticas informales, sí es necesaria la utilización o creación (existencia) de documentación que ayude a la orientación de actividades para con ello disminuir o contrarrestar la pérdida de responsabilidad

como parte de la informalidad y anteponer el claro deslinde de actividades. Como es claro la sola creación de documentación no conlleva a realizar cambios en las actividades o el comportamiento pero en el caso sería un inicio para clarificar u orientar las actividades.

La gestión del actual director general busca realizar su trabajo en un entorno cordial, libre y en donde cada individuo tiene la posibilidad de tomar decisiones *idóneas* para realizar su trabajo, en sus palabras, “si doy buenas condiciones es porque espero que trabajen bien”, sin embargo y como se comprueba resultado de la investigación, el personal está acostumbrado a trabajar bajo la idea de dominio es decir, con supervisión que le indique cómo y cuándo hacer sus actividades, de lo contrario y como sucede en la realidad el personal desdibuja sus obligaciones. Por ello resulta como veta investigativa futura preguntar acerca de la posibilidad que en empresas como la analizada funcione trabajar *exitosamente* sin la necesidad de ejercer poder o dominio en el personal, y junto con ello, indagar sobre cuál es la gestión ideal para x empresa: depende del director general, de la cultura, de las personas en su actividad o comportamiento, de las sanciones, etc.

Como parte de la investigación y resultado de la misma, se pudo indagar acerca de la historia de la organización, revelando que en por lo menos los últimos 15 años la cultura organizacional ha existido con base en sus integrantes y no necesariamente en relación a la dirección general o corporativo, dicha afirmación tiene su sustento en observar que el trabajo realizado es en su mayoría igual a lo largo del tiempo, independientemente del jefe (director general) a cargo.

La historia también revela que la fluctuación de la empresa ha existido casi durante toda su estancia en México, lo que conlleva a cuestionar si trabajan en relación a un mercado y/o ambiente que se desenvuelve de esa manera o el personal provoca con sus acciones, u omisiones dichas consecuencias.

En la empresa EGA es comprobó que la cultura existente funge como una guía orientadora para la acción, consecuencia que resulta principalmente como respuesta adaptativa, ya que la experiencia de lo observado hace saber que el

personal nuevo que realizar sus actividades sin apego a lo existente es relegado en lo cotidiano y anulado o poco apoyado en las necesidades laborales. Aunque se puede reconocer que la empresa ha funcionado en México al haberse mantenido por medio siglo, como en todos los casos su posibilidad de mejora es siempre existente más aun cuando se observa su historia que ha fluctuado entre situaciones favorables hasta estar en riesgo de seguir existiendo. Finalmente con la idea de mejorar con base a los supuestos de la misma organización (incrementar sus ganancias) es clara la crítica que se puede hacer a sus empleados: personal con posibilidades de mejorar en su esfuerzo y dedicación.

En la generalidad, la posibilidad de buscar una mejora desde el punto de vista de la cultura, entendida ésta como el esfuerzo de la dirección de la empresas para integrar o empapar al personal de la filosofía de la empresa; y a manera de veta investigativa futura, cabe preguntarse acerca de cómo mejorar o reorientar la cultura organizacional de la empresa. Por ejemplo, siguiendo el caso particular es posible y/o idóneo intentar modificar el comportamiento del personal que lleva mayor tiempo laborando en la empresa identificando que ellos son quienes tienen mayor incidencia en su creación y mantenimiento. De ser posible tal cambio, ¿es conveniente?, qué se pone en riesgo y qué se puede perder.

Al tiempo que fueron descubiertos los hallazgos de investigación como: las interrelaciones, los elementos de importancia para los involucrados, las acciones utilizadas, sus potencialidades, debilidades y demás componentes posibles de verbalizar como parte de la dinámica laboral, éstos fueron expuestos al director general con la finalidad de aportar, manejar y en su caso tomar decisiones que a favor de la empresa, y entendiendo el objetivo de la misma, se utilizaran en su beneficio.

Los hallazgos de investigación particulares y la información vertida al personal directivo de la organización fueron siempre generados de manera alterna y con la salvedad que en la empresa la importancia y objetivos están orientados hacia la parte económica, la que fue reconocida al comprender la lógica de la racionalidad económica pero también las particularidades del espacio, de esta manera la

información trasladada a los directivos de la empresa fue cuidada y orientada prioritariamente hacia este punto y no a mencionar las largas descripciones que en este trabajo se presentan.

A pesar de largas sesiones de trabajo con directivos de la empresa en donde se dio a conocer la información generada, la toma de decisiones del director general realizada durante mi estancia no se percibe como directamente relacionada con dicha información. En mi opinión, buena parte de la toma de decisiones que afectan el espacio particular y puntualmente la del director general están volcadas a la parte económica, olvidando en muchas de las ocasiones otras variables existentes y de importancia para la actuación del total del personal.

La diferencia de perspectivas (la personal y de investigación y la empresarial del director general) fue un sesgo que al interior de la empresa recayó en la falta de credibilidad respecto la utilidad de la información que se generó en mira a su propio beneficio, ello debido a que la importancia está puesta en otros ámbitos (como lo económico) y no elementos subjetivos como los que sí se comprenden para la investigación. Además, la cercanía que mantuve con la mayoría del personal durante mi estancia disminuyó la objetividad de la información dicha al director general.

El punto de haber permanecido de alguna manera laborando y/o con cercanía en la empresa, no generó poca objetividad en la información, ni la que es parte de este documento, ni la que di a conocer a la parte directiva y personal de la empresa. Por el contrario, el largo tiempo de convivencia permitió circunstancias diversas como observación cercana de celebraciones, conflictos, éxitos, discusiones, despidos, etc. pero todo ello matizado, en principio con: una presencia extraña (cuando llegue a la empresa); (1) alguien de confianza que escucha sus quejas laborales e incluso con la posibilidad de ayudar a la mejora de sus condiciones laborales, momento donde los entrevistados cuidaron la conversación por miedo a que yo comentara algo inesperado y perjudicial con el director general; (2) una persona que comenzaba a ser parte de su grupo de *amistad* o de reuniones informales, lo que me llevo a conocer momentos de

relajación y personalidades fuera de lo laboral; (3) dejar de cuidar comentarios y hablar como si no existirá y/o considerando la poca influencia que podía tener con respecto a su posición laboral. Resumiendo, pase de una extraña a dejar de ser observada.

BIBLIOGRAFÍA.

ALLAIRE, Yvan y Michael Firsirotu, (1992) *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Ed. Legis, Colombia.

AUBERT Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.

AMITAI, Etzioni. (1993) *Las organizaciones modernas*. México, UTEHA, segunda reimpresión, 1993

BARBA Álvarez, Antonio (2000) "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" en *Iztapalapa 48 La administración frente a los desafíos del cambio social*. Año 20, núm. 48. UAM IztaPalapa. México. Pp. 11-34.

BARBA A., y Pedro C. Solis (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, ed. Vertiente, México.

BOURDIEU, Pierre (1977): *La distinción*. Taurus; Madrid, 1986.

BOURDIEU, Pierre (1983): "The forms of capital". En John G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and research for the Sociology of Education*. Greenwood; New York, 1986.

BREWERTON, Paul y Lynne Millward (2001) *Organizational Research Methods: A guide for Students and Researchers*. California.

BRYMAN, Alan (1989) *Research methods and organization studies*. London, Routledge.

BURRELL y Morgan (1979) *Sociological paradigm and organizational analysis*, Gower, Aldershor.

BURNS, Tom y George Macpherson Stalker, (1994) *The management of innovation*, Gran Bretaña, Oxford University Press.

CLEGG, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996), "Organizations, Organization an Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp 1-28

COHEN, J. (1987) "Teoría de la estructuración y *praxis* social" en Giddens et. Al. *La teoría social hoy*, ed. Alianza, Madrid.

CRESWELL, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)* Thousand Oaks, CA: Sage.

CHANLAT, Alain. (1984) "La multicomplementaridad en el conocimiento y en la acción". Tomado de "Gestión et culture d'entreprise. Le Cheminement d'Hydro-Québec", cap. 10,

pp. 203-223, Québec-Amérique, Montreal. Traducción de Clara María Cavagnaro (ESAN, Lima, Perú.)

CHANLAT, Jean. (1994) "Hacia una antropología de las organizaciones" en *Gestión y Política pública*, vol. III, núm 2. Segundo semestre de 1994

CHANLAT, Jean (2006) *Ciencias sociales y administración*, fondo editorial universidad EAFIT, Colombia.

DE FARIA M. (1997) *Desarrollo Organizacional*, ed. Limusa, México.

DE LA ROSA Alburquerque Ayuzabet (2004) "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", en revista *Iztapalapa*, Año 25, Núm. 56, Enero-Junio, págs. 129- 174.

DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet y Julio César Contreras Manrique (2007) "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales". *Revista polis*. Volumen 3, numero 2. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.

DE LUNA Martínez Diana, (2011) *Descripción y análisis de la cultura organizacional*, Editorial Académica Española. Alemania.

DUFOUR, M. (1985) "Prolegomènes" En: *La ruptura entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie*. Montreal, Québec-Amerique.

DURKHEIM, E. (2007) *Las reglas del método sociológico*, ed. Losada, México.

DURKHEIM E. (1973) *Las reglas del método sociológico*, Schapire editor, Buenos Aires.

EVANS- PRITCHARD, E.E., s/f *Antropología social*, Ed. Nueva Visión Buenos Aires.

ECO, H. (1994) *Los límites de la interpretación*, PenguinRandomHouse Grupo Editorial Esp

ENRIQUEZ, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, París, pp. 43-145.

GEERTZ, Clifford (1989), "El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre", en *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.

GEERTZ Clifford. (1997) *La interpretación de las culturas*, Ed. Gedisa, Barcelona.

GERGEN, Kenneth. (1996), *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós. Barcelona. pp. 21 -88.

GIDDENS, Anthony (2006) *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Ed. Amorrortu, buenos Aires- Madrid.

GIMÉNEZ, Gilberto, (2007) *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*, ed. CONACULTA, ITESO, México.

GOFFMAN, Erving. (1997), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Argentina. pp. 29-116.

GOODIN, R. E. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp 13-73.

GUDERMANN, K. (2008), “El método de los estudios de caso”, en María Luisa Tarrés (Coordinadora) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, pp. 251- 288, ed. Miguel Porrúa, México, 2004.

GUDERMANN, K. (2008), “El método de los estudios de caso”, en María Luisa Tarrés (coordinadora) *Observa, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Ed. El colegio de México y Flacso, pp. 249-288 México.

GUSDORF, Georges (1960) “Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria”. en *Interdiscipliniedad y Ciencias Humanas*. Tom Bottomore (coord.), Tecnos Ediciones España.

HALL, Richard (1996), *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall.

HATCH, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, New York.

HERZBERG, F, (1966) *Work and the nature of man*, Nueva York, Thomas Y Crowell Company.

HERRSCHER, Enrique (2005) *Pensamiento científico. Caminar el camino o cambiar el camino*, ed. Granica, México.

HOFSTEDE, G. (1997) *Cultura y Organizaciones “El software de la mente”*, Ed. Alianza, México.

IBARRA, Eduardo, (2004) “Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerencias”, en *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Serie de Investigación 13, UAM-I, México, 1994, pp 15-47

KLUCKHOHN, Clyde. (1967) (1983) *Antropología*, Breviario, FCE, México.

KROEBER y Kluckhohn (1952) *Culture: a critical review of concepts and definitions, Volumen 47*, ed. The Museum, Universidad de California, EUA

LAWRENCE, Paul R. y Jay W Lorsch (1969) *Organización y ambiente* 1973.

LAZARSFEL, Paul (1974) “De los conceptos a los índices empíricos”, en Boudon, Raymond y Paul Lazarsfeld, *Metodología de las ciencias sociales I*, Laia, Barcelona, 1974. Pp.33-46.

LEEDY, P. D. y J. E. Ormrod (2005) *Practical Research: Planning and design*. New Jersey, Prentice-Hall.

LÉVI- STRAUSS (1979) *Antropología estructural*, ed. Siglo XIX México.

LÓPEZ M. H. (1994) *Métodos de investigación lingüística*, ed. Colegio de España, España.

MALINOWSKI, B. (1975) “La cultura”, en J. S. Kahn, (comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

MALINOWSKI, B. (1974), Los argonautas del pacífico occidental :un estudio sobre comercio y aventura entre los indígenas de los archipiélagos de la Nueva Guinea Melanésica, Barcelona, Península, pp. 505

MCLAREN (2003) *La escuela como un performance ritual. Hacia una economía política de los símbolos y gestos educativos*. Ed. Siglo XXI, México.

MCNIFF, Jean (2000) *Action Research in Organizations*. Routledge. New York.

MARDONES y Ursúa, (s/f) *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*, ed. Fontamara, s.a., México

MARCH, James G. y Johan P. Olsen (1979) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, pp. 1-37.

MENDEZ A. Carlos, (2001) *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Ed. McGrawHill, Colombia

MEYER, J y Brian Rowan (1977) “The Structure of Educational Organizations”, en *Environments and Organizations*, ed. Marshall W. Meyer, Jossey Bass, San Francisco, pags, 78-109

MONTAÑO, Hirose Luis (2004) “El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social”, en Montaña Hirose Luis (Coord. Gral.) *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa. México. pp. 9-39.

— (2006), “La Sociología de las Organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas”, en Enrique de la Garza Toledo (coord), *Tratado latinoamericano de sociología*, Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Barcelona, pp. 195-208.

— (2007) “El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de EugèneEnriquez”, en Luis Montaña (comp.) *Enigmas y laberintos. EugèneEnriquez y el análisis organizacional* (Editor), UAM Iztapalapa y REMINEO, México.

MORALES, V. (2011) “La epistemología de los estudios organizacionales”, en Gutierrez P., Caldera y Martinez (coordinadores) *Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 1: perspectivas teóricas y metodológicas*, ed. Fontamara, México.

MÜNCH, Richard (1999) “TeoríaParsoniana actual: en busca de una nueva síntesis” en Anthony Giddens, Jonathan Turnes *La teoría social, hoy*, Alianza Editorial, Madrid.

NAIME, Alexander (2004) “Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina” en Luis Montaña Hirose (Coordinador General) *Los Estudios Organizacionales en México*. UAM y Miguel Ángel Porrúa. México. Pp. 41-61.

PADUA, Jorge, (1981) *Construcción y ordenamiento de conceptos: marcos conceptuales con referencia al fenómeno laboral*, STPS, México.

PARSONS, Talcott, (1968) *La estructura de la acción social*. Ed. Guadarrama, México 1968.

POWELL, W y Paul DiMaggio (comp) (2001) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/ Universidad Autónoma del Estado de México.

PRZEWORSKI, A. y H. Teune, (2008) “Visualización de los problemas”, en archivo electrónico Tomado de *TheLogic of Comparative Social Inquiry*, John Wiley ed., Estados Unidos 1970, pp. 17-30. Traducción de GuillerminaFeher.

PUGH, Derek S. (1997) “Does context determine form?” *Organization theory*, Londres, Penguin Books, pp 16-35.

RADCLIFFE- BROWN, S. R. (1952) *Structure and Function in Primitive Society*, Oxford University Press, London.

RADCLIFFE-BROWN, A.R., (1944) (1974) Alfred, Reginald, 1881-1955 “Introducción” en *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Barcelona, Península.

RAMÍREZGillermo, German Vargas y Ayuzabet de la Rosa (2011) “Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, en. *Forum Doctoral, Administración y Organizaciones*, enero- abril 2011. Edición especial. Revista electrónica. Pág. 7-51

RENDÓN y Montaña (2006) Las aproximaciones organizacionales, caracterización, objeto y problemática en Portal de revistas científicas a arbitradas de la UNAM. Facultad de Administración y Contabilidad. Núm. 213 (2004)

REYES, S. (2006), *Cultura y ambiente organizacional*, Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

ROETHLISBERGER (1996), *Management and the Workers*, Harvard University Press, Cambridge.

RUIZ Olabuénaga, José Ignacio (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao. España.

SANCHEZ, R. (2008), "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados", en María Luisa Tarrés (coordinadora) *Observa, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Ed. El colegio de México y Flacso, pp. 97-134 México.

SANCHEZ, V (1975) "La ideología de las "Neutralidad ideológica" en las ciencias sociales", en *Ensayos marxistas e ideología*, Barcelona: océano

SAUTU, Ruth (2005) *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires.

SCOTT, Richard W. (1991) "Unpacking Institutional Arguments", en Power, Walter W. and Paul J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

SCOTT, Richard W. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.

SCHEIN, Edgar, 1985 (1997) *Organizational culture and Leadership*, Jossey- Bass, San Francisco CA.

SCHVARSTEIN, Leonardo (2004) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Argentina.

SCHWARTZMAN, Helen (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage Publications, Newbury Park.

SELLTIZ C., J Jahoda, M. Deutsch y s.w. Cook (1965) *Métodos de investigación en las ciencias sociales*, ed. Rialp, S. A. Madrid.

SIMON, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Argentina.

SMIRCICH, Linda. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm. 3.

SWANSON, Richard A. (2009) "The Challenge of Research in Organizations" in Swanson, Richard A. y Elwood F. Holton (Editors) *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco, BK. (2005) Pp. 3-10

TAYLOR S.J. y R. Bogdan (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, España.

THOMPSON, J.B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. Ed UAM- Xochimilco. México.

TURNER, V. (1988) *El proceso ritual*, Taurus, Madrid.

TSOUKAS, Haridimo (2005) *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University.

TYLOR, E. (1975) "La ciencia de la cultura", en Kahn, J. S. (comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

VALLES, Miguel S. (2007) *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica práctica profesional*. Ed. Proyecto editorial síntesis, Madrid, España.

VELA, Peón F. (2008) "Un acto metodológico básico en la investigación social: la entrevista cualitativa", en María Luisa Tarrés *Observa (Coordinadora), escuchar y comprender*. Ed. El colegio de México y Flacso, pp. 63-96 México.

WATKINS Sandoval P.(1991) en Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, México.

WHITE, Leslie. (1975) "El concepto de cultura", en Kahn, J. S. (Comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

WOODWARD, Joan (1975) "Management and technology", en Derek S. Pugh, *Organization theory*, Londres, Penguin Books, pp 56-71.

ANEXOS

Galería de fotos



1. Espacio de asistente personal de dirección



2. Al fondo, espacio abierto de ingeniería



3. Oficina de "Finanzas y Contraloría"



4. Oficina de "Finanzas y Contraloría", espacio de contadores externos



5. Pasillo lateral



6. Área común mayormente espacio para vendedores

PREGUNTAS BASEY/O GUIA TEMATICA

1. ¿Cuántos años lleva en la organización?
2. ¿Cómo se llama se puesto?
3. ¿Cuál es el objetivo de su área? O como contribuye al logro de los objetivos de la organización?
4. ¿Qué funciones y actividades realiza?
5. De manera rutinaria que hace comúnmente
6. ¿Cuáles hace de manera autónoma y cuáles requiere la participación de otras áreas?
7. ¿Cuáles son interrelaciones con el resto del personal de la organización?
8. Realiza actividades que no sean rutinarias, cómo se realizan, participan otras áreas
9. Realiza actividades que no se corresponden con las funciones de su puesto. Cuáles son y cómo las hacer.
10. Existen problemas de coordinación con otras áreas que afecten el diseño de sus actividades.
11. Cuáles serían acciones de mejora en las actividades que realiza o cuáles serían las problemáticas a mejorar
12. Tiene sobre carga de trabajo en algunas actividades (actividades particulares)
13. ¿Cuáles son las actividades primordiales de la organización?
14. ¿Cuántos y cuáles formatos maneja para sus actividades, existe alguna problemática?
15. ¿Cuantas personas dependen de usted, que es lo que hacen o como contribuyen al objetivo del área y por tanto de la organización?
16. ¿Existen limitación para la realización del trabajo, cuáles son?
17. Las actividades que realiza el personal subordinado son independientes entre sí o forman parte de un mismo proceso
18. ¿Qué tanto están delegadas las funciones hacia los subordinados?
19. Los subordinados responden solo a usted o tienen relaciones directas con algún otro jefe
20. Datos generales: nivel de estudios, edad, tiempo en EGA
21. Tu trabajo constituye una parte importante de la organización y su principal objetivo

22. Prefieres trabajar con algunas personas, por qué
23. En caso de tener complicaciones al trabajar con alguien, como se soluciona
24. Estás de acuerdo con los canales de comunicación.
25. Eres considerado cuando se toman decisiones importantes para la empresa, o para tu trabajo.
26. Te identificas con la organización, por qué
27. Has cumplido tus objetivos personales al trabajar en EGA
28. Te ves trabajando en el mismo lugar (EGA) y mismo puesto en el futuro
29. Cuáles son tus pretensiones personales para el futuro inmediato, y no inmediato
- 30.Cuál es tu opinión respecto la visión y los valores del grupo.
31. Te sientes parte del grupo EGA
32. Te sientes parte de EGA México
- 33.Cuál es tu opinión del tiempo que se invierte para trabajar en EGA. Horario de rutina, viajes e imprevistos.

Preguntasespecíficas aplicadas.

1. Datos generales: nivel de estudios, edad, tiempo en EGA, profesión, cómo ingresaron a EGA
2. Tu trabajo constituye una parte importante de la organización y en su objetivo principal.
3. Prefieres trabajar con algunas personas por sobre otras, por qué.
4. En caso de tener complicaciones en el trabajo o con alguien, cómo se soluciona.
5. Estás de acuerdo con la forma en que están establecidos los canales de comunicación.
6. Eres tomado en cuenta cuando se toman decisiones importantes en la empresa, o para tu trabajo.
7. Te identificas con la organización por qué
8. Has cumplido con tus objetivos personales al trabajar en EGA,
9. Te imaginaste trabajando en un lugar como EGA

10. Te ves trabajando en EGA en los siguientes años, y en el mismo puesto.
11. Cuáles son tus pretensiones personales a futuro.
12. Cuál es tu opinión respecto la visión y valores de EGA
13. Te sientes parte de EGA (grupo y aquí)
14. Cuál es tu opinión respecto el tiempo que se invierte para trabajar en EGA, (horarios de rutina, viajes e imprevistos)